

## **ACADEMIA MILITAR**

**Direcção de Ensino**

**Curso de Administração Militar**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

# **APROVISIONAMENTO PÚBLICO E O EXÉRCITO**

**AUTOR: Aspirante-Aluno José Manuel Mendes Henriques**

**ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**CO-ORIENTADOR: Major Francisco José D. Marçal da Silva**

**LISBOA, MAIO DE 2008**



## **ACADEMIA MILITAR**

**Direcção de Ensino**

**Curso de Administração Militar**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

# **APROVISIONAMENTO PÚBLICO E O EXÉRCITO**

**AUTOR: Aspirante-Aluno José Manuel Mendes Henriques**

**ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**CO-ORIENTADOR: Major Francisco José D. Marçal da Silva**

**LISBOA, MAIO DE 2008**

*Aos meus pais e à minha namorada*

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus mais sinceros e profundos agradecimentos à Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho, não apenas pelas suas preciosas orientações e apoio técnico, mas também pela seu entusiasmo, pela sua permanente disponibilidade e sentimento de amizade que sempre disponibilizou para comigo.

Para não correr o risco de me esquecer de alguém, queria também manifestar os meus agradecimentos a toda a Direcção de Aquisições, que me proporcionou condições de trabalho excepcionais, colocando ao meu dispor, tudo o que estivesse ao seu alcance.

Aos meus camaradas de curso que sempre demonstraram uma pronta disponibilidade para ajudar, no que lhes solicitei.

A todos um bem-haja.



## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	i
ÍNDICE GERAL.....	ii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
LISTA DE SIGLAS .....	vi
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii

<b>CAPITULO 1- INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	1
1.2 DESCRIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	2
1.3 OBJECTIVOS A ALCANÇAR.....	2
1.4 DELIMITAÇÕES E DIFICULDADES DA PESQUISA .....	3
1.5 PERGUNTAS E HIPOTHESES.....	3
1.6 METODOLOGIA.....	4
1.7 ESTRUTURA.....	4

## PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA

<b>CAPÍTULO 2 – APROVISIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>5</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	5
2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	5
2.2.1 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	7
2.3 FINANÇAS PUBLICAS .....	8
2.4 O APROVISIONAMENTO PÚBLICO .....	9
2.5 COMPRAS .....	11
2.5.1 ACTIVIDADES ESSENCIAIS DAS COMPRAS .....	11
2.5.2 ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRA E A IMPORTÂNCIA Do <i>PROCUREMENT</i> .....	12
2.5.3 GESTÃO DE COMPRAS.....	14
2.5.4 COMPRAS PÚBLICAS.....	16
2.6 NOVO CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS.....	16
2.7 AGENCIA NACIONAL DE COMPRAS PÚBLICAS.....	18

2.8 GESTÃO DE STOCKS .....	20
 <b>PARTE II - ESTUDO DE CASO</b>	
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	22
3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	22
3.2.1 MÉTODOS E TÉCNICAS.....	22
3.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO .....	24
 <b>CAPÍTULO 4 - AQUISIÇÕES NO EXÉRCITO.....</b>	<b>25</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	25
4.2 DO EXÉRCITO À DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES .....	25
4.3 ACTIVIDADE DA DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES .....	28
4.3.1 FLUXO INTERNO NA DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES .....	29
 <b>CAPITULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS ....</b>	<b>30</b>
5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	30
5.2 DISCUSSÃO .....	32
5.3 PROPOSTA DE ALTERAÇÃO PARA AS AQUISIÇÕES .....	34
 <b>CAPITULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>36</b>
6.1 LIMITAÇÕES ENCONTRADAS.....	37
6.2 RECOMENDAÇÕES .....	37
6.3 FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	37
 <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS/CITAÇÕES.....</b>	<b>38</b>
 <b>APÊNDICES.....</b>	<b>41</b>
APÊNDICE A - GUIÃO DA ENTREVISTA.....	42
A.1 MODELO PEQUENA EXPLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO .....	43
APÊNDICE B - ENTREVISTA EXPLORATÓRIA.....	46
APÊNDICE C – FONTES DE FINANCIAMENTO.....	48
APÊNDICE D - COMPETÊNCIAS .....	49
APÊNDICE E - TIPOS DE PROCEDIMENTO .....	50
APÊNDICE F - ENTREVISTAS.....	52
F.1 - ENTREVISTA 1 .....	52
F.2 - ENTREVISTA 2.....	53

F.3 - ENTREVISTA 3.....	55
F.4 - ENTREVISTA 4.....	57
F.5 - ENTREVISTA 5.....	59
F.6 - ENTREVISTA 6.....	61
F.7 - ENTREVISTA 7.....	64
F.8 - ENTREVISTA 8.....	66
F.9 - ENTREVISTA 9.....	68
APENDICE G - CRONOGRAMA DO MODELO PROPOSTO .....	73
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>
ANEXO H - ORGANIGRAMA DO COMANDO DA LOGÍSTICA.....	75
ANEXO I - SOLICITAÇÕES À DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES.....	76
ANEXO J - ORGANIGRAMA DA DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES.....	77
ANEXO L - DIAGRAMA DE FLUXO INTERNO DA DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES..	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 2 - APROVISIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	5
FIGURA 2.1 - O Procurement.....	12
FIGURA 2.2 - Matriz de análise risco/benefício .....	14
FIGURA 2.3 - Qualidade versus Custos .....	20
 APÊNDICES .....	 41
FIGURA C.1 - Fontes de financiamento .....	48
FIGURA D.1 - Competência para autorização de despesa.....	49
FIGURA G.1- Cronograma do modelo proposto.....	73
 ANEXOS.....	 74
FIGURA H.1 - ORGANIGRAMA DO COMANDO DA LOGÍSTICA.....	75
FIGURA I.1 - Solicitações à Direcção de Aquisições.....	76
FIGURA J.1- Organigrama da Direcção de Aquisições .....	77
FIGURA L.1- Diagrama do fluxo interno.....	78

## LISTA DE SIGLAS

ANCP:	Agência Nacional de Compras Públicas
AP:	Administração Pública
CRP:	Constituição da República Portuguesa
DAq:	Direcção de Aquisições
DMT:	Direcção de Material e Transportes
DGSI:	Direcção Geral de Serviço de Informática
ECE:	Estrutura de Comando do Exército
FOP:	Força Operacional Permanente
JOCE:	Jornal Oficial da Comunidades Europeias
MDN:	Ministério da Defesa Nacional
NBQ:	Nuclear, Biológico e Químico
OCAD:	Órgãos centrais de Administração e Direcção
PGR:	Procuradoria-Geral da República
PRACE:	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
RCC:	Repartição de Concursos e Contratos
RGF:	Repartição de Gestão Financeira
SIG:	Sistema Integrado de Gestão
UMC:	Unidades Ministeriais de Compras

## RESUMO

O trabalho de investigação desenvolvido neste documento subordinou-se ao tema “O Aprovisionamento Público e o Exército”, um tema actual e muito importante para qualquer organização.

Os objectivos gerais desta análise são baseados numa pergunta de partida que se pretende resolver, e passam por estudar a possibilidade de se fazerem alterações ao sistema de compras do Exército.

Esta investigação seguiu um método onde se caminhou do geral para o particular, passando por várias fases. Inicialmente efectuaram-se pesquisas documentais, seguidas de entrevistas com cariz exploratório e, à medida que se conhecia o tema, foi-se entrando no particular, no estudo de caso.

O presente documento encontra-se dividido em duas partes distintas, a primeira denominada Revisão da Literatura, tem um cariz essencialmente teórico, e a segunda parte denomina-se Estudo de Caso, sendo constituída essencialmente por aspectos teórico-práticos.

Clarificando a constituição de cada parte, na primeira faz-se o enquadramento do estudo na Administração Pública, nas Finanças Públicas e enquadra-se dentro do Aprovisionamento a temática das compras que é, sobretudo, onde o estudo incide, fazendo-se assim a revisão da literatura existente sobre o tema.

A segunda parte é constituída pela caracterização do local onde decorreu o estudo de caso, pela metodologia adoptada, pelas respostas aos objectivos teóricos e pela parte prática, onde são aplicadas entrevistas e apresentados e discutidos os respectivos resultados, sendo analisados e incluídos nas conclusões.

**Palavras-chave:** APROVISIONAMENTO, AQUISIÇÕES, SISTEMA DE COMPRAS, PROCEDIMENTOS AQUISITIVOS, DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES.

## ABSTRACT

The work of inquiry developed in this document subordinated it the subject "the Public Provision and the Army", a current and very important subject for any organization.

The general objectives of this analysis are based on a question of departure that if it intends to decide, and pass for studying the possibility of if making alterations to the system of purchases of the Army.

This inquiry followed a method where if it walked of the generality for the particular one, passing for some phases. Initially documentary research had become, followed of interviews with exploratory nature, to the measure that if knew the subject, was entering in the particular one, in the case study.

The present document meets divided in two distinct parts, the first one called Revision of Literature, essentially theoretician has a nature, and the second part calls Study of Case, being constituted essentially by theoretician-practical aspects.

Clarifying the constitution of each part, in the first one becomes the framing of the study in the Public Administration, the Public Finances and is inside fit of the Provision the thematic one of the purchases that is, over all, where the study it happens, becoming thus the revision of existing literature on the subject.

The second part is constituted by the characterization of the place where the case study elapsed, for the methodology adopted, the answers to the theoretical objectives and for the practical part, where interviews and presented and argued the respective ones are applied resulted, being analyzed and enclosed in the conclusions.

**Key-words:** PROVISION, ACQUISITIONS, BUYING SYSTEM OF PURCHASES, PROCEDURES, DIRECTORATE OF ACQUISITIONS

# **CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO**

## **1.1 INTRODUÇÃO**

As decisões de compra pública têm impacto na vida de milhões de produtores, não só nos países ditos desenvolvidos, mas sobretudo nos países economicamente menos desenvolvidos, o que reforça a responsabilidade social das instituições públicas. Se estas assumem como missão servir os cidadãos e a sociedade, fazendo uso do dinheiro dos contribuintes, têm de ser coerentes adoptando uma postura de responsabilidade social.

Neste sentido, o Exército necessita de comprar, como todas as instituições, mas tem de comprar bem e é esta tarefa que se apresenta com um grau de dificuldade alto. Se não veja-se, os mercados cada vez exigem mais e os fornecedores cada vez estão mais capacitados de ferramentas que lhes permitem conseguir os seus objectivos que, regra geral, quando se fala de dinheiros, são contrários aos dos clientes - e o Exército é um cliente. Todas estas mudanças obrigam a que as instituições que se regem pela “causa pública” evoluam, sofrendo reestruturações com o intuito de estarem na vanguarda do conhecimento.

Por outro lado, os serviços de Aprovisionamento têm que dar uma resposta rápida e eficiente às constantes solicitações apresentadas pelos diversos serviços. No entanto, com a complexidade do actual sistema, imbuído de burocracia provocada essencialmente pela legislação existente, com métodos e procedimentos ultrapassados, o Aprovisionamento não dá a resposta mais adequada às exigências que lhe são requeridas. Com a introdução de um novo código, espera-se a oportunidade, a celeridade e o rigor nas informações, nas novas tecnologias, na centralização dos procedimentos.

Contudo, a oportunidade e rigor da informação está ainda muito dependente da acção humana, verificando-se a necessidade de reformular sistemas, adequando-os à era electrónica. Se em certas áreas tem havido acompanhamento e introdução de novos métodos e procedimentos, noutras, o imobilismo, ou uma evolução mais lenta, têm sido responsáveis por limitações de ordem logística, apesar das solicitações ao sistema de Aprovisionamento exigirem respostas cada vez mais dinâmicas em tempo, rigor e rapidez. Estamos, assim, perante um problema que urge resolver, o adaptar o Aprovisionamento a novos conceitos de gestão, suportados por novas tecnologias, permitindo respostas rápidas. São estas as premissas básicas de qualquer Organização Logística moderna, num mundo cada vez mais pequeno e próximo, pelo efeito da globalização.



## 1.2 DESCRIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Com a crescente competitividade no mercado em todos os segmentos da economia, alguns conceitos revelam-se primordiais para as empresas, entre eles, o aprovisionamento, as compras, a gestão de compras e de stocks, bem como, a promoção de concorrência e respeito pelos diplomas legais. Para a Administração Pública torna-se fulcral gerir bem todos estes factores pois, em última instância, é o dinheiro de todos os contribuintes que é usado, exigindo estes cada vez mais que as contribuições sejam bem empregues. Uma grande parte destas contribuições são os recursos financeiros que Administração Pública gasta em compras, sejam elas de bens ou de serviços. São de tal forma avultados os recursos financeiros empregues nas aquisições que um *“importante estudo da Comissão Europeia permite concluir que a despesa pública com aquisições de bens, serviços e contratos de empreitada corresponde para o nosso país, a cerca de 13,3% do PIB”* (Tavares, 2006)

Uma percentagem no PIB tão elevada demonstra a importância de otimizar e tentar reduzir a despesa pública, passando esta redução por todos os organismos públicos, sem excepção. Assim sendo, o estudo realizado passa por este ponto, a tentativa de criar condições para que o organismo público consiga melhorar os processos de aquisição, fazendo assim o seu contributo para a redução do PIB.

Para realizar este estudo procurou-se responder à pergunta seguinte:

**Existe possibilidade de aplicar ao Exército um processo de aquisições semelhante ao da NATO?**

Na tentativa de encontrar a resposta para esta questão, delimitou-se o estudo definindo objectivos e utilizando diversas metodologias adequadas ao contexto e temática em questão.

## 1.3 OBJECTIVOS A ALCANÇAR

Sendo o intuito principal deste estudo encontrar a melhor resposta ao problema, o seu objectivo é verificar se existe possibilidade de aplicar um modelo para o sistema de aquisições do Exército, baseado no modelo da NATO.

Atendendo ao ponto anterior, no sentido de encontrar uma resposta válida para o problema, definiram-se objectivos, sendo eles:

- ✚ Analisar o sistema de aquisições do Exército.
- ✚ Averiguar em que pontos do sistema se podiam aplicar mudanças.
- ✚ Compreende a ligação entre as compras públicas e as compras no Exército.
- ✚ Verificar alguns aspectos relevantes para o Exército, decorrentes do Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 Janeiro.

- ✚ Propor alterações ao sistema de aquisições do Exército baseado no modelo NATO.
- ✚ Conhecer as principais alterações provenientes do Código dos Contratos Públicos.

## 1.4 DELIMITAÇÕES E DIFICULDADES DA PESQUISA

Um tema abrangente como o “*Aprovisionamento Público e o Exército*”, para poder ser bem explorando, era necessário muito tempo e muita investigação, sendo que, desde o início a temática a analisar foi delimitada, incidindo nas *Compras*.

Ao longo do trabalho, muitas foram as limitações que por vezes fazem com que o investigador desanime. No entanto, o que mais me motiva neste trabalho é a sua originalidade, pois visa propor algo para a mudança no sentido de desenvolvimento, sugerindo adaptações de um modelo que já se conhece a um contexto que se pretende melhorar. Contudo, as limitações mais evidentes encontraram-se no reduzido tempo para efectuar a investigação e naquelas inerentes ao trabalho, apenas poder ter 40 páginas de corpo.

## 1.5 PERGUNTAS E HIPÓTESES

Ao iniciar a pesquisa surgiram imensas dúvidas que, ao longo desta, foram ganhando forma de perguntas, sendo criadas para facilitar a investigação e para funcionarem como linhas orientadoras para chegar aos objectivos através da confirmação das hipóteses. Nesta linha, as perguntas elaboradas são:

- ✚ Existe a possibilidade de substituir o termo manifestação de necessidades por requisição interna?
- ✚ Existe a possibilidade de substituir o termo requisição por ordem de compra?
- ✚ Qual a opinião das entidades ligadas às aquisições do Exército em relação ao do Gestor de Fundos?
- ✚ A instituição possui mecanismos que permitam a introdução das tecnologias da informação?
- ✚ A validação e aceitação dos bens podem, ou não, ser realizadas pela entidade requisitante?
- ✚ Serão benéficas alterações ao sistema de aquisições do Exército?
- ✚ Qual será o âmbito de actuação da Agência Nacional de Compras Públicas?
- ✚ Quais as principais alterações do novo Código dos Contratos Públicos?

Segundo Gil (2007:31) o passo seguinte consiste em oferecer uma possível solução, mediante uma expressão verbal susceptível de ser declarada verdadeira ou falsa, dando-se o nome de hipótese. Assim, esta é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema. Para chegar às hipóteses, a observação e análise de documentos foi fundamental, tal como a entrevista exploratória, que veio clarificar a intuição e opinião do

investigador. Para serem testáveis, as hipóteses devem ser claras, específicas e verificáveis, devem ter referências empíricas e, entre outras, estar relacionada com técnicas e teorias disponíveis. Assim, definiram-se as seguintes hipóteses:

- ✚ É possível substituir o termo manifestação de necessidades por requisição interna.
- ✚ É possível substituir o termo requisição por ordem de compra.
- ✚ O gestor de fundos é um elemento necessário para o sistema de aquisições do Exército funcionar melhor.
- ✚ A validação e aceitação dos bens podem ser realizadas pela entidade requisitante.
- ✚ A instituição encontra-se aberta à introdução das novas tecnologias da informação.
- ✚ As alterações propostas são benéficas para o sistema de aquisições do Exército.

.

## 1.6 METODOLOGIA

Segundo IAEM (2004) o conhecimento adquire-se de muitas formas. Conhecemos certos factos graças ao método científico de aquisição de conhecimentos, outros, no entanto, emanam de uma variedade de fontes que correspondem a graus diversos de precisão.

A investigação qualitativa é um processo que tem vindo a avançar através de novos métodos e novas abordagens, sendo assumida por cada vez mais disciplinas. Neste sentido, este estudo assentou num *estudo de caso*, onde se como técnicas de recolha e análise de dados se utilizaram a pesquisa e análise biográfica e documental e a entrevista semi-estruturada e respectiva análise de conteúdo, não esquecendo uma fase exploratória que permitiu definir caminhos a seguir.

## 1.7 ESTRUTURA

Quanto à estrutura, o trabalho dividiu-se basicamente em duas partes, uma primeira de investigação teórica, e de revisão de literatura com a preocupação eminente de avançar do geral para o particular. Esta parte integra a revisão da literatura, a verificação do estado da arte e uma sustentação teórica para apoiar toda a parte prática.

A segunda parte é eminentemente prática e integra toda a parte metodológica de observação directa, realização de entrevistas e respectiva análise e discussão dos dados, almejando retirar conclusões que fossem de encontro à resolução da pergunta de partida.

## **PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA**

### **CAPÍTULO 2 - APROVISIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

#### **2.1. INTRODUÇÃO**

Contrariamente ao que demasiadas vezes se afirma ou aspira fazer crer, a interferência do Estado e, sobretudo, de uma Administração Pública moderna, eficiente e cumpridora dos direitos dos seus trabalhadores é fundamental, no mundo actual, para garantir o progresso do País e o crescimento económico. Este facto porque os denominados “mercados” e a livre concorrência já demonstraram, de uma forma clara, a sua completa incapacidade para resolver as dificuldades graves que o nosso País enfrenta, particularmente a nível de desemprego, das discrepâncias sociais e do baixo crescimento económico. Neste contexto todos os Órgãos da Administração Pública são essenciais para a melhoria destas condições e o Exército, sendo parte importante da “máquina” do Estado terá, como tem vindo a fazer, de se integrar nesta Administração Pública moderna.

O Aprovisionamento é uma temática que encerra alguma complexidade, por um lado, por não ser uma tarefa meramente administrativa e, por outro, por ser uma área essencial à generalidade das instituições.

Todas as entidades e organismos têm necessidades que precisam ser satisfeitas, tanto para a sua subsistência como para o cumprimento da sua missão. Os organismos Públicos não diferem neste aspecto, por isso existe a necessidade de constituir serviços de aprovisionamento ou até entidades com essa missão, dependendo da dimensão da instituição.

#### **2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Administração é um conceito muito comum, amplamente abordado por diversos autores. Sempre que se fala de uma empresa fala-se na sua administração, na melhor

forma de administrar, também quando se fala do Estado se fala de Administração que, na maioria das vezes, aparece relacionada com o Governo.

Começando a definição do conceito de administração com base em alguns autores, inicia-se a abordagem pelas suas origens. Administração, provem do latim “*administratio*” e consiste *na acção ou efeito de administrar, na gestão (de negocio ou património)*” (Grande Dicionário da Língua Portuguesa, 2004:36)

Para (Gulick, 1969:191 citado por Caupers, 2002:11) a “*administração tem a ver com o fazer coisas, com a prossecução de objectivos definidos*”, é essencial ter em conta os objectivos. O importante é manter as organizações coesas, fazendo-as funcionar de forma objectiva.

Dentro desta perspectiva, a essência do trabalho do administrador é obter resultados por meio das pessoas que ele coordena. A partir deste raciocínio, temos o papel do "Gestor Administrativo" que, com a sua capacidade de gestão das pessoas, consegue obter os resultados esperados.

Parece porém claro que, as ideias dadas pelos anteriores autores são demasiadamente vastas, existindo a necessidade de restringir mais o conceito. Assim sendo, e segundo João Caupers “*o conceito de administração somente pode ser apreendido no contexto de um grupo humano: administrar é algo que passa por estruturar um grupo humano em função dos fins que este se propõe atingir*.” Vai mais longe, escrevendo que “*administrar é uma acção humana que consiste exactamente em prosseguir certos objectivos através do funcionamento da organização*.” Para o autor, organização é um grupo humano estruturado em função dos fins a atingir. (2002:12)

A administração do Estado é a “*administração pela qual o Estado prossegue os fins que lhe são próprios*”. (Grande Dicionário da Língua Portuguesa, 2004:36)

A **Administração Pública** está, regra geral, ligada a um conjunto de entidades públicas centradas no Estado. Esta forma de ver a Administração Pública é considerada uma visão em sentido orgânico, tal como se pode ver quando Caupers profere que “*a administração pública em sentido orgânico é constituída pelo conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas que asseguram em nome da colectividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades colectivas de segurança e bem-estar*”. (Caupers, 1998:37) Mas o conceito pode ver-se noutro sentido, mais material e funcional que orgânico (como o anterior). Assim sendo, em sentido material e funcional o conceito é mais amplo visto ter correspondência com o que os organismos públicos fazem, a sua actividade, daí o sentido de funcionalidade. Pode ver-se ainda este sentido quando o mesmo autor refere que “*a administração pública em sentido material ou funcional compõe-se no conjunto de operações desenvolvidas pelos órgãos, serviços e agentes do Estado e*

demais entidades públicas e ainda por outras entidades para tanto habilitadas por normas e direito público”. (idem)

A administração pública, pode ser definida objectivamente como a actividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar a prossecução dos interesses colectivos e, subjectivamente, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui a actividade da função administrativa do Estado.

Por fim, a Administração Pública tem como principal objectivo o interesse público. Estando os seus órgãos subordinados à Constituição e à Lei devem, na sua actividade, respeitar os princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, e da boa-fé. (Portal.gov, 2005)

### 2.2.1 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na Administração Pública tem existido uma distinção entre os conceitos de Gestão e de Administração.

Hoje em dia, as organizações e os seus líderes não devem limitar-se a simplesmente administrar os recursos, apesar de ainda muitos defenderem esta postura. Todas as mudanças que se vivem obrigam a uma maior e progressiva gestão na administração pública. Segundo a autora Arminda Neves *“as consequências negativas, quer a nível macro, quer organizacional, da ausência de uma atitude gestionária de responsabilização por objectivos e custos (não só directos, mas em sentido amplo) tornam imperativo o reforço da gestão na Administração Pública”*. (Neves, 2002:31)

Ainda na mesma linha, de um progressivo aumento da gestão na administração pública, Peter Drucker refere que a maior complexidade na gestão pública será “associar a exigência de uma maior e mais rápida adaptação às exigências externas, neste caso da sociedade e dos correspondentes programas de acção governativa”, fazendo assim apelo “ao reforço das competências e capacidades de gestão” (Drucker, 1986, p. 189 a 198, citado por Neves, 2002:32)

Existe, actualmente a ideia de que, a Administração Pública trabalha para os seus clientes (contribuintes), constituindo um grande desafio devido à exigência que estes apresentam, que pode ser colmatado com uma “Nova Gestão Pública”. Como se verifica na entrevista de José Maria Pedro e José Fonseca *“a nova gestão pública é um conceito integrador que centra as suas preocupações em resultados para os clientes, aqueles que financiam os serviços públicos através de impostos”* (Interface, 2007:24).

Culminando o conceito de Gestão da Administração Pública, existe a ideia da necessidade de uma desburocratização, na perspectiva de modernizar e tornar célere os

processos. Nesta linha, Arminda Neves expõe que *“A passagem de uma Administração baseada no poder ou na burocracia para a Administração adequada ao novo século pressupõe a adopção de uma postura gestionária adaptada à especificidade dos serviços públicos”* (Neves, 2002:33)

## 2.3 FINANÇAS PÚBLICAS

Uma grande parte das preocupações da Gestão na Administração Pública vai de encontro à optimização dos recursos financeiros, devido a, *“Regra geral, cada organismo público vê a sua actuação condicionada de acordo com as verbas que lhe são atribuídas em termos de política orçamental”* (Serra, 2005:189).

Ao elaborar-se uma análise mais profunda do conceito de finanças públicas, e atendendo à opinião de alguns autores, pôde-se constatar que a apresentação deste conceito depende da percepção de cada um deles.

Dos inúmeros autores que se pronunciam sobre este tema, fez-se a escolha de alguns para análise, de uma forma aleatória. Começando a análise, podemos ter a perspectiva de Sousa Franco, que encontra no conceito de Finanças Públicas três sentidos fundamentais: o orgânico, o objectivo e o subjectivo. O primeiro sentido assenta nos órgãos Estatais que gerem os dinheiros públicos, com vista à satisfação de necessidades da sociedade. O segundo é, de uma forma simplista, a aplicação, por parte do Estado, dos bens económicos para satisfação das necessidades sociais. Por último, o sentido subjectivo, é a disciplina científica que analisa os princípios que regem a actividade do Estado, como nos anteriores sentidos, com o objectivo da satisfação social. O mesmo autor (1995:20) distingue ainda os dois últimos sentidos *“no segundo e terceiro sentidos tende-se moderadamente a designar por Economia Pública ... preferimos designar por Finanças Públicas o estudo deste fenómeno quando é feito numa óptica de economia aplicada fundamentalmente segundo métodos indutivos e institucionais e em valores monetários (não reais)”*.

Sousa Franco (1995:28) objectiva ainda mais o conceito, referindo que Finanças Públicas *“consistem na satisfação de necessidades colectivas – da sociedade e do Estado – mediante a afectação pelo poder (politico ou administrativo) de bens e serviços adequados”*, este conceito tem sempre adjacente satisfação da sociedade.

Outro autor igualmente conceituado é Teixeira Ribeiro (1997:19) que também aborda este tema, afirmando que finanças são os *“ instrumentos financeiros, que são o dinheiro e os créditos; ora os meios financeiros têm de se adquirir e servem para se utilizar na compra de produtos e serviços ou como reserva de valor. Daí que o objecto das finanças públicas seja o estudo da aquisição e utilização de meios financeiros pelas colectividades públicas, isto é, pelas colectividades dotadas, em maior ou menor grau, de supremacia ou poder de império ”*. Esta citação para além de



contribuir para a conceitualização de Finanças Públicas, enquadra o conceito no trabalho mostrando o que são as bases dos meios financeiros para a aquisição de bens.

Dando continuidade à análise é imperioso referir também Braz Teixeira que define o objecto e o conceito de Finanças Públicas distinguindo-o das Finanças Privadas de uma forma bastante clara. Tem-se para este autor que *“enquanto estas respeitam apenas aos aspectos monetários do financiamento dos agentes económicos, isto é, à moeda e ao crédito, aqueles referem-se á actividade económica de ente público, a qual visa afectar determinados bens à satisfação de necessidades que lhe são confiadas”*. Acrescentando ainda que actividade a financeira *“vem, assim, a corresponder à utilização de determinados meios económicos por parte de entidades públicas para satisfação de necessidades colectivas, através de bens ou da prestação de serviços ”* (1990:3).

Por último, François Deruel (1995:1 citado por Moreno, 2006:16), autor francês, refere que *“Finanças Públicas tem como objecto o estudo dos problemas relativos às colectividades públicas, os mecanismos que se lhe encontram ligados e as regras jurídicas que lhe são aplicáveis.”*

O conceito de Finanças Públicas e o seu objecto têm mudado ao longo do tempo e consistem, de uma forma simplista, num ramo da ciência económica, que trata dos gastos do sector público e das formas de financiamento desses gastos.

Pode-se dizer que, as Finanças Públicas abarcam a captação de recursos pelo Estado, a sua gestão e o seu emprego para atender às necessidades da colectividade e do próprio Estado.

## 2.4. O APROVISIONAMENTO PÚBLICO

Segundo a DGSII o Parecer do Conselho Consultivo da Procuradoria Geral da República (PGR) define a palavra aprovisionar como facultar aquilo que é necessário, abastecer, prover, equipar, palavras que lembram trocas entre sujeitos, um que necessita de um bem e outro que está em condições de o fornecer.

O fundamento do aprovisionamento encontra-se na constante necessidade de segurança e sequência de certas prestações, com intuito de satisfazer carências de determinadas entidades.

Quando se trata da AP, interage-se com organizações de dimensão respeitável que precisam de adquirir, com regularidade, quantidades avultadas de bens ou serviços semelhantes. Contudo, a noção de aprovisionamento não tem como base a obtenção de grandes quantidades de bens ou serviços, mas a garantia da segurança e da continuidade dos abastecimentos. No interior da organização existem vários órgãos que fazem



contratação e abundantes unidades de compra. Esta dispersão de órgãos gera desperdícios, facilitando a desconexão e enfraquecendo o poder negocial.

A visão de Aprovisionamento depende do autor, no entanto, todos convergem no mesmo sentido. Já em 1970, Albert Rambaux disse que o aprovisionamento consiste “à *maintenir disponible en permanence tout ce dont elle a besoin pour subsister dans n’importe quelle éventualité*” (Rambaux, 1970).

Para Miguel Braga o aprovisionamento é uma actividade “nobre” que, com mais ou menos dificuldades, passa por “*pôr à disposição da empresa tudo aquilo que ela necessita para laborar, nas quantidades e qualidades necessárias, no momento preciso e ao menor custo possível*” (Braga, 1991:10).

Sendo o Aprovisionamento uma função extremamente importante na estrutura de uma empresa e, por conseguinte, num organismo da administração pública que tenha necessidade de se sustentar, segundo Miguel Braga (1991) este serviço poderá ter uma dependência directa da Direcção, visto geralmente serem somas avultadas de dinheiro e ter um impacto financeiro elevado na empresa. Por outro lado, e ainda segundo o mesmo autor, este serviço poderá ramificar-se em dois sectores, um directamente ligado às Compras e outro mais voltado para a vertente logística, que é o da Gestão de Stocks. Durante esta dissertação incidir-se-á mais sobre as Compras e todo o seu processo.

Já Lafrance<sup>1</sup> distingue o aprovisionamento das demais funções da empresa, sendo uma função operacional, dado incidir geralmente sobre os produtos a transformar. Esta aceção não pode ser levada tanto em conta para o aprovisionamento público visto este ser funcional. Como refere também o autor, há quem defenda que os aprovisionamentos podem ser considerados como funcionais quando “*obtem máquinas, materiais e produtos consumíveis*” (s/d:32). O mesmo autor afirmava acerca dos elevados custos inerentes às compras, que “*não se pode negar que os indivíduos que aprovisionam a empresa, quer estejam reunidos no mesmo serviço, quer disseminados (e dissimulados) um pouco por toda a parte, dispendem em grande parte, o grosso que sai da tesouraria da firma*” (s/d:24)

Regra geral<sup>2</sup>, para uma empresa, os Custos com as Compras são cerca de 50% da facturação final do ano, ou seja, metade da facturação anual, uma fatia muito grande do orçamento da empresa foi gasto em compras.

Neste seguimento, uma possível redução, por muito baixa que seja a percentagem que se consiga reduzir, representa vantagens muito grandes para a empresa, visto o seu objectivo ser o lucro.

Para um organismo público a intenção não é obter o lucro mas, como pode constatar-se na Constituição da República Portuguesa (CRP), a Administração Pública visa os

<sup>1</sup> Antigo presidente da Federação Europeia de Aprovisionamento.

<sup>2</sup> Excepção feita a algumas áreas, por exemplo: A indústrias de extracção que será com certeza inferior.

interesses públicos logo, uma redução dos custos será uma diminuição dos gastos das contribuições financeiras dos contribuintes e, por conseguinte, a defesa dos interesses públicos. É então muito importante uma boa Gestão das Compras que, à medida que se avança neste estudo, será abordada.

## 2.5 COMPRAS

Deparamo-nos com o verbo “comprar” em todos os sectores da nossa vida, seja no pessoal ou no profissional. Todas as pessoas compram, as empresas privadas compram e, as empresas públicas não são excepção, também compram. Aliás, a administração pública devido ao seu principal objectivo (supracitado) faz compras porque não tem características de produção. É essencial, por este motivo, distinguir que as compras na Administração Pública necessitam de um tratamento específico pois, no essencial, está-se a tratar dos recursos que a população coloca ao dispor do Estado, devendo esses serem rentabilizados ao máximo.

Como se verificou, a função aprovisionamento pode ser vista de dois pontos, o das Compras e o da Gestão de Stocks. Explicitando o primeiro ponto temos:


### Compras

- Consistem no “conjunto de operações que permitirá adquirir para a empresa, em tempo oportuno, na quantidade e qualidade desejadas e ao menor custo, todos os materiais necessários ao seu funcionamento” (Braga, 1991:10).
- “a função compras é responsável pela aquisição de bens e/ou serviços necessários ao funcionamento da empresa (Gonçalves, 2000:175).
- “A função compra consiste em determinar “a quem comprar” e “como comprar”. Ao departamento de compras são feitos pedidos de compra que partem dos restantes departamentos, onde estes devem vir devidamente especificados. Ao serviço de compras compete executar a compra e não decidi-la” (Esteves, 2003:26).

Assim sendo o acto de adquirir a um ou vários fornecedores externos um artigo ou produto para ser utilizado pela organização, para ser consumido. Pode designar-se de compra.

### 2.5.1 ACTIVIDADES ESSENCIAIS DAS COMPRAS

Segundo (Ammer 1980:22 citado por Valente, 2005:39-40) as actividades essenciais da função compras são:

-  A selecção dos Fornecedores negociando as condições de aquisição que proporcionem mais vantagens e a emissão das necessárias ordens de compra.

- ✚ A Aceleração das entregas dos fornecedores, quando existir a necessidade, com vista ao cumprimento dos prazos estipulados, ou negociar novos prazos.
- ✚ Fazer a ligação entre fornecedores e os restantes departamentos de uma empresa, desde a engenharia, ao controlo de qualidade, à produção e à financeira em todos os problemas que possam envolver os materiais adquiridos.
- ✚ Procurar novos produtos, materiais e fornecedores, que possam vir a contribuir para os bons resultados da empresa. Serem os “olhos e ouvidos da empresa”<sup>3</sup>.

### 2.5.2 ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRA E A IMPORTÂNCIA DO *PROCUREMENT*

Vários autores abordam a questão do *Procurement*, questão que cada vez se encontra mais evidente. Segundo Dias “*Procurement*, apresenta-se como um conceito cada vez mais integrado, que vai do cliente ao fornecedor, e que assume a gestão de todo o processo de abastecimento, tanto para os produtos em curso, como para os que se encontram em fase de projecto” (2005:151). Na Figura 2.1 pode observar-se a relação entre a Empresa e os Fornecedores, precisamente onde se encontra o *Procurement*.

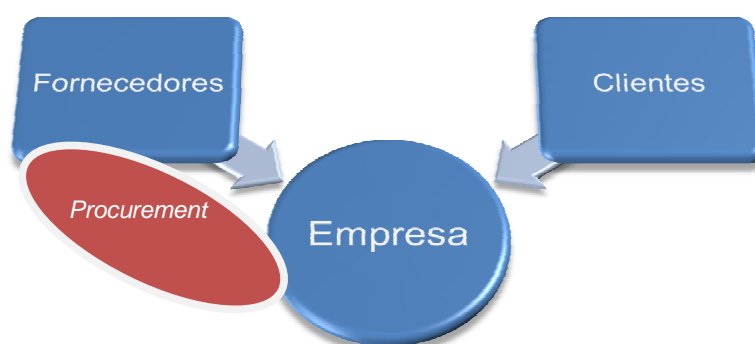


Figura - 2.1 O *Procurement*

Fonte: Adaptado de Dias (2005:151)

No seguimento do pensamento anterior, para Valente o *Procurement* “gere o ciclo de vida dos fornecedores e dos produtos”, indo desde a administração e negociação até a própria logística de entrada (2005:33).

Geralmente existe, entre a fase da requisição e fase da compra, uma fase de *Procurement*, em que o comprador procura uma opção mais vantajosa para si. No caso do Estado será o lançamento do procedimento que serve como fase de *Procurement*, sendo uma fase de avaliação do que está disponível no mercado e interessa à organização em questão. (Carvalho, 2004:168)

<sup>3</sup> Parece importante explicitar o significado que a expressão assume face ao contexto desta dissertação: é o departamento de compras que interage com o exterior da empresa, consulta e analisa o mercado, com vista a escolha da melhor forma de comprar.

Pode-se decompor a função compra nas seguintes fases (adaptado de Esteves, 2003:26-27):

- ✚ 1ª Fase: Pedido.
- ✚ 2ª Fase: Prospekção do Mercado Abastecedor.
- ✚ 3ª Fase: Negociação e Contrato.
- ✚ 4ª Fase: Realização da Compra.
- ✚ 5ª Fase: Assistência Pós-Compra.
- ✚ 6ª Fase: Verificação da Facturas.

Aprofunda-se seguidamente o conteúdo de cada Fase:

**1ª Fase:** Recepção do pedido, identificação, encaminhamento e classificação (fase da requisição). “O departamento de compras compra materiais em quantidades autorizadas por requisições que recebe dos restantes departamentos da empresa” (Valente, 2005:38)

**2ª Fase:** Prospekção do Mercado Abastecedor abrangendo manobras de:

- ✚ "Procurement Sistemático", com criação de uma **base de dados** que vai sendo actualizada a medida que aconteçam mudanças nos fornecedores mais consultados;
- ✚ Operações de "Procurement Específico" ou consulta específica quando tal se justifica;
- ✚ Selecção de Fornecedores, comparando e avaliando as condições de oferta.

**3ª Fase:** Negociação e contrato, nunca esquecendo as especificidades características de cada fornecimento, o interesse da organização e, especialmente, a legislação em vigor.

**4ª Fase:** Realização da compra compreendendo diversas tarefas, entre elas, a efectivação da encomenda com a assinatura do contrato (se este tiver lugar), a fiscalização da encomenda e as numerosas operações aquando da recepção. Salienta-se ainda que, a responsabilidade sobre os produtos é do departamento de compras (podendo este chamar os fornecedores à responsabilidade, se for caso disso). Contudo, essa responsabilidade acaba assim que os produtos sejam entregues e se efectuem as respectivas tarefas de recepção. As tarefas que se devem efectuar na recepção de um produto são:

- ✚ A verificação qualitativa, que consiste na escolha de uma amostra e respectiva verificação consoante o especificado na encomenda.
- ✚ Verificação quantitativa, que assenta na verificação da quantidade encomendada.

Esta competência cabe ainda ao departamento de compras que, normalmente, delega em comissões técnicas.

**5ª Fase:** Assistência Pós-Compra, mostra que mesmo após a recepção, as compras têm de continuar ligadas ao processo de aquisição, para interagir com o fornecedor, para em última instância, corrigir procedimentos baseados em erros cometidos.

**6ª Fase:** A Conferência de Facturas é uma tarefa estandardizadamente entregue à Contabilidade. Este controlo é por vezes pouco abrangente, caso seja unicamente realizado

pela Contabilidade, ficando de fora o consumidor final. Desta forma, deve ser um processo interactivo entre as duas partes.

### 2.5.3 GESTÃO DE COMPRAS

A Gestão de Compras determina as características das transacções da empresa junto dos Fornecedores, controlando as relações entre a tesouraria, a Carteira de Encomendas, os Stocks e as condições de aquisição. Esta gestão permite também a selecção de Compras, quer por enquadramento nos Contratos de Fornecimento, quer por selecção do melhor Fornecedor, possibilitando ainda a análise e simulação de pagamentos pelo impacto, real ou previsto, da flutuação de câmbios (Branco, s/d).

Para uma eficiente gestão das compras existe a necessidade de escalonar as compras, relacionando vários aspectos do ponto de vista dos compradores, podendo segundo Serra (2005:196) seleccionar dois, especificamente:

- ✚ Risco de Fornecimento;
- ✚ Impacto nos Resultados.

A classificação de produtos para Carvalho (2004:178) é feita entre o impacto financeiro e o risco de abastecimento, como se pode verificar na Figura 2.2.



Figura 2.2 - Matriz de análise risco/benefício.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2004:178).

Como se verifica na matriz, cada cor representa uma estratégia diferente e corresponde a conjuntos de bens e serviços distintos que são:

- ✚ Não Críticos
- ✚ Estratégicos
- ✚ Estrangulamento
- ✚ Alavancagem

Começando pelos **não críticos**, representam bens/serviços que possuem imensos fornecedores, ficando assim a tarefa de substituição, em caso de necessidade, facilitada. Os bens/serviços deste tipo não influenciam em larga escala os resultados de uma organização, visto o seu valor unitário ser baixo e o volume de compras também não ser alto. Porém, estes bens/serviços têm agregados custos administrativos volumosos, existindo a possibilidade de atingirem aproximadamente 80% dos recursos humanos ligados à área das compras e originar uma grande carga burocrática. Utilizando o conceito difundido de Pareto<sup>4</sup>, 80% de consumo de recursos representam normalmente apenas 20% valor total adquirido.

Os bens/serviços que se englobam no grupo dos **estratégicos** são aqueles que têm um risco de fornecimento mais elevado e, também, um importante impacto nos resultados da organização. Logo, é fulcral a empresa conseguir assegurar o fornecimento destes, bem como estabelecer boas relações com os fornecedores. É também importante ter garantias de entrega assim como, na medida do possível, fornecedores alternativos e planos de contingências.

Por outro lado, existem bens/serviços de **estrangulamento** com um alto risco de fornecimento porém, com um impacto mínimo nos resultados. Os fornecedores são escassos, o que proporciona, o risco de fornecimento ser elevado e existirem poucas opções de escolha. Em geral, os fornecedores são poucos e detêm o oligopólio<sup>5</sup> destas áreas, o que lhes confere vantagens negociais evidentes. Existem medidas para “combater” este problema, devendo os compradores procurar fontes de fornecimento alternativas ou constituir stocks, de forma a precaver quebras no fornecimento ou, então, estabelecer acordos com outros compradores, centralizando as aquisições desses bens/serviços, permitindo o aumento do poder negocial e igualar, na medida do possível, a posição destes em relação aos fornecedores com elevado poder no mercado.

Por fim, os bens/serviços de **alavancagem** são particularmente comprados em “mercados locais”, tendo um impacto avultado nos resultados por consequência dos elevados volumes de aquisição, tendo no entanto um risco de fornecimento baixo. Sobretudo nesta estratégia a entidade compradora deve tentar promover a concorrência entre fornecedores, na óptica de obtenção de preços mais baixos.

---

4 “O Princípio de Pareto foi criado no Séc. XIX por um economista italiano chamado Alfredo Pareto que, ao analisar a sociedade, concluiu que grande parte da riqueza se encontrava nas mãos de um número demasiado reduzido de pessoas. Após concluir que este princípio estava válido em muitas áreas da vida quotidiana, estabeleceu o designado método de análise de Pareto, também conhecido como dos 20-80% e que significa que um pequeno número de causas (geralmente 20%) é responsável pela maioria dos problemas (geralmente 80%).” (notapositiva, 2008)

5 “Na economia, oligopólio (do grego oligos, poucos + polens, vender) é uma forma evoluída de monopólio, no qual um grupo de empresas promove o domínio de determinada oferta de produtos/serviços, como empresas de mineração, alumínio, cimentos, laboratórios farmacêuticos, aviação, comunicação e bancos.” (Wikipédia, 2008)

Na perspectiva de se aproveitar o poder negocial dos compradores devem-se realizar compras conjuntas, podendo as organizações com gastos análogos associarem-se de forma a consolidar o seu poder negocial, tornando atractivo o desafio logístico para novos fornecedores. (Serra, 2005:196-198)

#### **2.5.4 AS COMPRAS PÚBLICAS**

A política de compras públicas é o modo mais directo que o Governo dispõe para actuar sobre a procura. Este modo tem por base a vantagem competitiva nacional, protegendo o mercado interno e transformando-o num mercado mais seguro para as empresas nacionais. *“Uma vez posto em marcha este ciclo de dependência, as empresas passam a influenciar permanentemente o estabelecer de standards idiossincráticos ou outro tipo de regulamentações, de forma a bloquear a competição dos rivais internacionais”* (Monitor Company, 1994:102 citado por Verissimo, 2008).

Persiste então uma questão pertinente: de que forma é que uma política de compras públicas, dando primazia a empresas nacionais, poderá ser constituída sem infringir as normas comunitárias de concorrência? Esta questão é respondida pelo “Tratado da União”, especialmente a partir do Acto Único, não permitindo discriminar entre empresas nacionais ou não, sempre que se procede a uma compra pública. Todavia, cada Estado é soberano em relação à escolha do que pretende adquirir e, é nessa etapa decisória, que se podem escolher soluções, padrões, normas ou outros termos de referência que permitam dar grandes oportunidades a empresas Nacionais. (Tavares, 2003:103 citado por Verissimo, 2008). Neste seguimento, existem ainda mecanismos que possibilitam uma certa protecção no novo Código dos Contratos Públicos (CCP), como é o caso da proposta ter de ser apresentada em língua portuguesa<sup>6</sup>.

Nesta perspectiva segundo Verissimo (2008) *“a política de compras públicas pode, em determinadas circunstâncias, funcionar como uma alavanca da vantagem competitiva nacional, caso o Estado actue como um comprador exigente e sofisticado. Para tal, deve, por um lado, haver um esforço coordenado de todos os órgãos da AP e, por outro, ser induzido um forte cariz de competição interna”*.

#### **2.6 NOVO CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS**

O regime dos contratos públicos caracteriza-se pelo alinhamento da legislação da União Europeia com a Organização Mundial de Comércio, estabelecendo os procedimentos a seguir, com vista à celebração dos contratos.

---

<sup>6</sup> Vide artigo 58º do Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 Janeiro.

As características específicas do sector público impõem limitações aos processos de aquisição por força da legislação actual<sup>7</sup> e do novo código, que entrará em vigor no próximo dia 30 de Julho.

Em Portugal coexistem dois sistemas de compra. O clássico é utilizado por alguns organismos públicos, em que cada um depende de si e estabelece directamente as condições de compra dos bens e serviços, para a satisfação das suas necessidades, utilizando os procedimentos constantes nos diplomas actuais. O outro sistema de compras, que se utiliza em alguns institutos públicos, dispensa os procedimentos legais, visto já estarem efectuados em data anterior por uma entidade coordenadora ou seja, por uma Central de Compras ou pelas novas Unidades Ministeriais de Compras (UMC).

Na perspectiva de dar transparência ao processo da contratação pública, foi publicada a nova legislação, designadamente o Decreto-Lei 18/2008, de 29 de Janeiro, que irá entrar em vigor a partir de 30 de Julho próximo, estipulando entre outras coisas que, no prazo máximo de um ano, todos os procedimentos decorrerão, exclusivamente, por via electrónica. Este novo código substitui, entre outros, o já citado Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho, reunindo ainda as dispersas regras jurídicas nacionais e incluindo a transposição das directivas comunitárias sobre o assunto. Revogando cerca de 400 artigos em matéria de contratação pública, passa a constituir o instrumento fundamental de trabalho para a administração pública.

Através da aplicação das novas tecnologias de informação ao sistema das compras públicas, podem obter-se vantagens significativas, salientando-se as possibilidades de, via Internet, receber propostas, actualizações aos contratos, transmitir, divulgar e trocar informação, com rapidez, precisão e **transparência** entre os organismos públicos e os fornecedores.

Todas as regras acerca da contratação pública previstas no CCP aplicam-se, sem excepções, ao sector público administrativo tradicional: o Estado, as Regiões Autónomas, as Autarquias Locais, os Institutos Públicos, as Fundações Públicas e as Associações Públicas. Independentemente do valor, todos os contratos a celebrar por uma das entidades do sector público estão sujeitos às regras do CCP.

Por outro lado, o sector empresarial do Estado, das Regiões Autónomas e das Autarquias Locais, quando as empresas actuam fora da lógica do mercado e da livre concorrência<sup>8</sup>, são também sujeitas à aplicação das regras da contratação pública previstas no CCP. Contudo, estas entidades empresariais só são sujeitas a regras prescritas neste diploma legal, quando pretenderem celebrar contratos de locação e aquisição de bens,

---

<sup>7</sup> Principalmente o **Decreto-Lei n.º 197/99**, de 8 de Junho, o Decreto -Lei n.º 59/99, de 2 de Março e o Decreto-Lei n.º 223/2001, de 9 de Agosto, entre outros.

<sup>8</sup> Devido à força da especial relação que mantém, justamente, com o Estado, as Regiões Autónomas ou as Autarquias Locais.



contratos de aquisição de serviços, contratos de empreitada de obras públicas e contratos de concessão.

Por último, as numerosas normas da contratação pública conjecturadas no CCP, aplicam-se também a entidades privadas, caso no seu âmbito sejam sectores especiais<sup>9</sup>, sendo essas entidades detentoras de direitos especiais ou exclusivos.

Todas as entidades referidas anteriormente, onde se apliquem as normas do CCP, são denominadas de entidades adjudicantes (Portal dos Contratos Públicos, 2008).

Como foi referido, as entidades abrangidas pelo CCP, terão de efectuar mudanças estruturais profundas, devido a todo o processo ter de passar por meios electrónicos de dados. Estas mudanças são, por vezes, muito difíceis de se realizar, na medida em que conferem uma alteração de hábitos, que já estão muito enraizadas no quotidiano de cada sujeito envolvido. Como refere Bilhim (2001:29), a resistência à mudança dentro das entidades públicas é uma constante, visto estas apresentarem “burocracias verticais e centralizadas”.

Deparamo-nos numa sociedade tecnológica onde existem necessidades e as máquinas transformam os pensamentos em formas mecânicas, provocando às organizações da administração pública dificuldades, onde se discute “o paralelismo existente entre mecanização e organização... Max Weber, usou a analogia da máquina, ao afirmar que a burocracia é como uma máquina moderna” (Bilhim, 2001:39). Assim sendo, a burocracia incentiva os processos administrativos rotineiros, sendo uma problemática muito latente nos Organismos Públicos pelo facto dos serviços de aprovisionamento apresentarem um processo administrativo muito rígido e rotineiro, dificultando a mudança para a informatização.

Por vezes, o atraso provocado por tardias decisões devidas à burocracia que impede a celeridade dos processos, faz perder oportunidades de negócio de mercado e constitui um bloqueio à implementação de novas soluções que são essenciais para a sobrevivência dentro de um mercado em permanente mutação e constante evolução.

## 2.7 AGENCIA NACIONAL DE COMPRAS PÚBLICAS

Na sequência do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), foi criado o Decreto-Lei n.º 37/2007 de 19 de Fevereiro, que veio definir o Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), com a consequente criação de uma entidade gestora, denominada de **Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP)**, que se encontra actualmente em funções. Esta entidade gestora goza de uma natureza jurídica de entidade pública empresarial<sup>10</sup> assumindo um aspecto de “Central de Compras” do Estado (Interface, 2007:18).

---

<sup>9</sup> Sectores da água, energia, transportes e serviços postais.

<sup>10</sup> Segundo o nº 1 do artigo 1º do Decreto-Lei n.º 37/2007 de 19 de Fevereiro

Assim sendo, a **ANCP** foi criada com o intuito de conceber, implementar e gerir o SNCP, sucedendo automaticamente à Direcção-Geral do Património<sup>11</sup> nas suas atribuições e competências, bem como, a gestão centralizada do Parque de Veículos do Estado (PVE), contribuindo para a eficiência e eficácia da Administração Pública.

A ANCP tem como finalidades:<sup>12</sup>

- ✚ Conceber, definir, implementar, gerir e avaliar o sistema nacional de compras públicas, com vista à racionalização dos gastos do Estado, à desburocratização dos processos públicos de aprovisionamento, à simplificação e regulação do acesso e utilização de meios tecnológicos de suporte e à protecção do ambiente.
- ✚ Assegurar, de forma centralizada, a aquisição ou a locação, em qualquer das suas modalidades, a afectação, a manutenção, a assistência, a reparação, o abate e a alienação dos veículos que compõem o parque de veículos do Estado.

Com o cumprimento dos objectivos à frente descritos pretende-se, em 2010, chegar a uma modernização efectiva da Administração Pública, através da função compras e de um processo mais integrado da mesma função. Com um processo mais integrado desta função pretende-se conseguir 80% das categorias de Materiais Bens e Serviços, transversais com Acordos Quadro<sup>13</sup> formulados e vigentes, e 20% de nível de agregação de compras fora dos Acordos Quadro de preço fixo, entre organismos e compradores. (Interface, 2007:28-29)

Segundo (Roxo, 2007) a ANCP propõem-se a seguir um Modelo que resultará nos seguintes objectivos:

- ✚ Aumento da qualidade dos bens e serviços adquiridos;
- ✚ redução relativa da despesa do Estado e de cada organismo com a aquisição e a utilização de bens e serviços;
- ✚ maior rapidez e eficiência no processo aquisitivo público;
- ✚ redução dos níveis de risco associados ao processo aquisitivo público
- ✚ maior transparência do mercado público de aprovisionamento;<sup>14</sup>

A Figura 2.3 mostra a relação entre a qualidade dos bens ou serviços e o custo que lhes está associado.

<sup>11</sup> Segundo o nº 1 do artigo 13º do Decreto-Lei n.º 37/2007 de 19 de Fevereiro

<sup>12</sup> Segundo o nº 2 do artigo 1º do Decreto-Lei n.º 37/2007 de 19 de Fevereiro

<sup>13</sup> “Acordo quadro é o contrato celebrado entre uma ou várias entidades adjudicantes e uma ou mais entidades, com vista a disciplinar relações contratuais futuras a estabelecer ao longo de um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respectivos termos.” (artigo 251º do Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro).

<sup>14</sup> Respeitando um dos pressupostos do CCP no nº4 do artigo 1º do Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro.

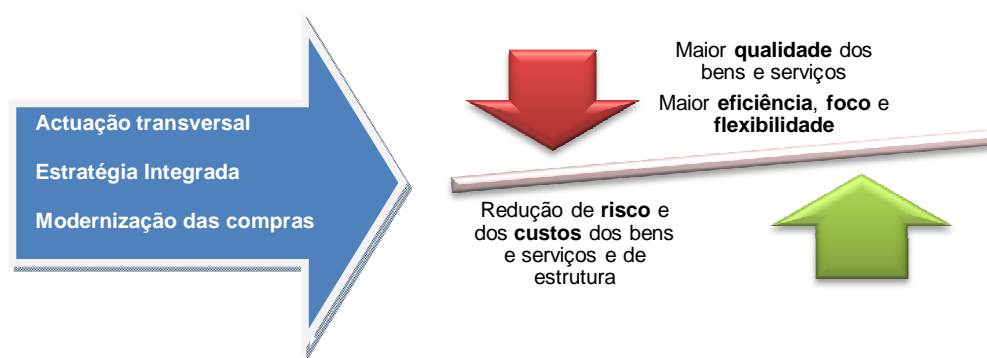


Figura 2.3 - Qualidade versus Custos

As UMC funcionam nas Secretarias-Gerais, ou serviços equiparados e, têm por missão, apoiar a ANCP na execução da política de compras públicas, de forma a assegurar melhores condições negociais aos serviços e organismos do respectivo ministério integrados no SNCP, racionalizando os processos e custos de aquisição, competindo-lhes, designadamente:<sup>15</sup>

- ✚ Promover a centralização ao nível ministerial da negociação e celebração de acordos quadro ou outros contratos públicos em matérias não centralizadas ao nível da ANCP.
- ✚ Funcionar como apoio de primeira linha dentro do ministério relativamente a acordos quadro ou outros contratos públicos celebrados pela ANCP.
- ✚ Efectuar a agregação de informação de compras ao nível do ministério, nos moldes definidos pela ANCP.
- ✚ Enviar informação de compras à ANCP nos moldes e na periodicidade que vierem a ser definidos pela ANCP.
- ✚ Monitorizar os consumos e supervisionar a aplicação das condições negociadas.
- ✚ Em articulação com as entidades compradoras, zelar para que os orçamentos de obras, fornecimentos e serviços externos sejam efectuados por itens de compra e utilizando preços de referência adequados.
- ✚ Supervisionar a execução orçamental de compras, nomeadamente com vista a assegurar que as reduções de custos unitários se traduzem em poupança efectiva.
- ✚ Instalar e gerir os sistemas de informação relacionados com compras que venham a ser definidos pela ANCP.

Estas UMC irão trabalhar à semelhança das actuais Centrais de Compras dos Ministérios, centralizando as aquisições de cada Ministério.

## 2.8 GESTÃO DE STOCKS

<sup>15</sup> Segundo o artigo 9º do Decreto-Lei n.º 37/2207 de 19 de Fevereiro.

Como já foi abordado, a Gestão de Stocks integra-se na temática do aprovisionamento e como tal é importante ser abordada, apesar de não ser sobre esta temática que o trabalho tem a sua maior incidência. Assim sendo, para Ballou (1987), stocks são todos os bens e materiais que uma empresa guarda e de que não faz uso no imediato, mantendo-os para uso futuro. Na perspectiva de Braga, a “*gestão de stocks, deverá ocupar-se da gestão material (compreendendo, portanto, os armazéns), da gestão administrativa e da gestão económica de stocks.*” (Braga, 1991:11)

A gestão de stocks tem como finalidade melhorar o desempenho da organização através de um superior controlo dos stocks (Courtouis, 2007).

Esteves (2003) divide a Gestão de Stocks em três pontos:

- ✚ gestão previsional de *stocks*;
- ✚ gestão administrativa de *stocks*;
- ✚ gestão física de *stocks* (ou gestão material de *stocks*).

Para se efectuar uma compra existe a necessidade de realizar uma previsão, desde o processo de elaboração da previsão até à realização da compra é considerado **Gestão Previsional de Stocks**.

Mas, num armazém, é fundamental ter-se conhecimento do que existe, da quantidade que existe e, existindo, onde se situa. Para este conhecimento ser real, é necessário um controlo das entradas e saídas de tudo no armazém, bem como ter tudo identificado e registado. Tudo isto é base da **Gestão Administrativa de Stocks**.

Por último, os artigos entram e saem, sendo que, quando entram devem ser colocados num local e, quando saem têm de ser movimentados. Estas tarefas, assim como com a própria organização e gestão do armazenamento, estão a cargo da **Gestão Física de Stocks**.

É essencial que os pedidos ao armazém se façam com antecedência para possibilitar uma melhor expedição, onde a entrega se suceda no instante em que o utilizador solicita o artigo. (Esteves, 2003:25).

Existe também quem defenda uma perspectiva da redução de stocks, se possível, até a sua alienação. Para Harmon existem princípios da logística e, entre eles, afirma que se deve “*diminuir stocks em armazém até que, na situação ideal, sejam eliminadas as necessidades de armazenamento*” (1993:7-8 citado por Carvalho, 2004:225). O mesmo autor refere que existem orientações para eliminar os stocks, especificamente:

- ✚ diminuir os *lead-times* isto é, o tempo que decorre entre o lançamento da ordem de compra e a recepção do produto pretendido;
- ✚ eliminar os tempos de *setup* e de encomenda sempre que realizável;
- ✚ tender para o *just-in-time*, o que pressupõe cargas concentradas, pequenas, fragmentadas e entregues num curto espaço de tempo, diminuição de stocks e fluxos contínuos.

## PARTE II - ESTUDO DE CASO

### CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

A investigação aplicada é muito importante nos dias de hoje pois, como referem Hill e Hill (2005), permite descobrir novos factos que testem deduções feitas a partir de teorias que tenham aplicações práticas. Neste sentido, este trabalho permitiu, para além de uma aproximação com técnicas científicas, o mais possível, rigorosas, uma proposta de mudanças num contexto específico, sendo isto apenas possível devido ao envolvimento prático que existiu internamente no contexto em análise.

#### 3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM METODOLÓGICA

O presente estudo apresenta uma ***abordagem metodológica qualitativa***, na medida em que há uma adequação dos métodos às teorias, se consideram diferentes pontos de vista e práticas, devidas às diferentes perspectivas dos sujeitos e dos seus enquadramentos sociais e há uma reflexão do investigador sobre a investigação. (Flick, 2005).

A escolha deste método, como seria de esperar, teve implicações directas nas técnicas utilizadas, quer de recolha quer de análise.

##### 3.2.1 MÉTODOS E TÉCNICAS

Sendo um estudo qualitativo, muitas poderiam ser as técnicas utilizadas, escolhendo como técnicas de recolha de dados a *pesquisa bibliográfica* e a *entrevista semi-estruturada* e, como técnicas de análise a estes dados, a *análise documental* e a *de conteúdo*.

A *recolha bibliográfica* e respectiva *análise* recorreu ao longo de todo o estudo, e foi desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente constituído por livros e artigos científicos, identificando livros de referência consoante o teor dos mesmos e as temáticas.

A realização das *entrevistas* foi muito complexa, assumindo uma forma semi-estruturada ou parcialmente estruturada, onde o investigador foi explorando os seus pontos de interesse. A *semi-estruturada* é uma entrevista relativamente aberta, onde existe um guião previamente elaborado, pelo qual o entrevistador se guia (APÊNDICE A), e onde é muito importante a estratégia do investigador e o contexto em que ela é feita, pois o entrevistador é a única fonte de motivação do entrevistado. (Gill, 2007)

As entrevistas decorridas ao longo da investigação foram alvo de muita análise, no entanto demonstram um contexto limitante, pois como os entrevistados estavam em contexto de trabalho, tinham um tempo escasso para a realizar. Estas entrevistas permitiram a adaptação de novas situações a diversos tipos de entrevistados, a oportunidade de questionar e perceber através de opiniões de pessoas experientes no contexto em análise. Uma grande limitação desta técnica é existir um limite de entrevistas, pois implicam uma grande disponibilidade de tempo.

Para escolher os sujeitos visando a realização das entrevistas foi necessário ter em conta algumas características que fazem perceber algumas das suas respostas, sendo essas características a relação destes com o processo aquisitivo, a sua responsabilidade dentro deste processo e, por motivos muito práticos, a sua disponibilidade para colaborar neste estudo.

Como técnica de análise, a *análise documental* “é uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original num estado ulterior à sua consulta e referência” (Chaumier, 1974, citado por Gil, 2007:40). Esta análise permitiu passar de documentos primários, em bruto, para um documento secundário, que representa o primeiro.

A *análise de conteúdo* é semelhante à anterior análise em certos aspectos, sendo que em vez de trabalhar com o documento trabalha com a mensagem, a análise categorial é normalmente temática, existindo uma manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (Bardin, 2007).

Uma técnica muito importante de relevar é a *entrevista exploratória*, que coincide com a fase de elaboração do problema e definição da conduta a seguir. Como refere Selltitz (citado por Gil, 2007) é o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiência prática e análise de exemplos, que estimulem a compreensão. Neste caso particular, a entrevista realizada representou um período de investigação informal, revelando-se fulcral na medida em que permitiu uma aproximação com o modelo, sendo que o entrevistado já havia estado integrado numa organização com este modelo<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Ver entrevista exploratória no APÊNDICE B

### 3.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO

Os métodos de procedimento foram de encontro ao **estudo de caso**. Como refere Gil (2007) relativamente a este procedimento, embora não seja certo para todos os autores, Yin e Stake referem um conjunto de etapas que podem ser seguidas na maioria das pesquisas, sendo elas:

- ✚ Formulação do problema;
- ✚ definição da unidade-caso;
- ✚ determinação do número de casos;
- ✚ elaboração do protocolo;
- ✚ coleta de dados;
- ✚ avaliação e análise de dados;
- ✚ preparação do relatório.

Formulação do problema: Esta foi a etapa inicial da pesquisa, mas não foi simples, ocorrendo um grande processo de reflexão e de imersão de fontes bibliográficas importantes, sendo importante existir verificabilidade.

Definição da unidade-caso: Assenta no contexto específico da investigação, neste caso, a Daq. Este estudo de caso instrumental, onde o pesquisador não teve interesse específico no caso, mas reconheceu que poderia ser útil para alcançar determinados objectivos

Determinação do número de casos: Os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos. Esta investigação foi de múltiplos casos, especificamente dez conseguindo analisar diversas opiniões relativas à mesma temática, procurando uma pesquisa de melhor qualidade, envolvendo muito tempo de análise.

Elaboração do protocolo: O protocolo foi um instrumento que permitiu orientar a conduta ao longo da investigação. Neste caso, foi um apontamento informal que contemplava a visão global do projecto, os procedimentos a ter, as questões a responder e tópicos para a elaboração deste relatório, não sendo um apontamento muito estruturado.

Colecta de dados: A recolha dos dados deve ser um aspecto muito importante neste tipo de estudo, onde o investigador deve utilizar tipos de dados diversos, desde as entrevistas e pesquisas às observações espontâneas.

Avaliação e análise de dados: O tipo de análise é decorrente do tipo de recolha. Um dos maiores problemas na interpretação dos dados neste tipo de estudo é a falsa sensação de certeza do investigador face às suas conclusões.

Preparação do relatório: Este tópico refere-se à elaboração do relatório e à sua forma de apresentação.

## CAPÍTULO 4 - AQUISIÇÕES NO EXÉRCITO

### 4.1. INTRODUÇÃO

Os orçamentos consagrados à defesa representam, no conjunto dos Estados-Membros, cerca de 169 mil milhões de euros, incluindo cerca de 82 mil milhões relativos a contratos, segundo o comunicado da Comissão Europeia (2005).

Os mercados de equipamento de defesa têm características específicas, mas também têm características comuns aos outros organismos do Estado. Todos estes equipamentos sejam eles específicos ou comuns, obrigatoriamente têm de ser adquiridos, dada a sua necessidade. Assim sendo o mercado da Defesa abrangem uma vasta gama de produtos e serviços, desde material não bélico, desde material de escritório e alimentação, até material bélico de grande sensibilidade, como equipamento nuclear, biológico e químico (NBQ).

### 4.2. DO EXÉRCITO À DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES

O Exército, elemento terrestre do sistema de forças nacional, é uma instituição estruturante do Estado Português. Para Portugal é basilar a presença de um Exército moderno, ajustado e ajustável às alterações, quer políticas, quer estratégicas. Essencialmente, um Exército profissional, que consiga gerir os recursos humanos e económicos (sempre escassos), mantendo-se constantemente preparado para os desafios, actuais e futuros, tanto no ambiente Nacional, como internacional.

O modelo organizacional em vigor é o da reorganização de 2006, que se encontra plasmado no Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março. Neste novo modelo o Exército passou a integrar uma componente operacional materializada na Força Operacional Permanente<sup>17</sup> (FOP) e uma componente fixa que se afasta de um perfil territorial. Esta assenta na Estrutura de Comandos e na estrutura Base (FOP) e uma componente fixa que se afasta de um perfil territorial e que assenta na Estrutura de Comando e na Estrutura Base<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> A Força Operacional Permanente do Exército é constituída pelas unidades operacionais, tendo como objectivo dar cumprimento às missões de natureza operacional, numa perspectiva de emprego conjunto ou combinado, assim como o aproveitamento das estruturas e meios disponíveis e às outras missões de interesse público.

<sup>18</sup> A Estrutura de Comando abrange os órgãos descentralizadores da acção de comando do Chefe do Estado-Maior do Exército, competindo-lhes as actividades de planeamento de curto prazo e de direcção e execução. À Estrutura Base compete a missão principal de aprontamento (preparação para uma missão) e apoio à Força.



Para funcionar de uma forma integrada e objectiva o Exército tem, segundo o Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março, a seguinte missão:

- ✚ Cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações terrestres.
- ✚ Sem prejuízo da missão referida no número anterior, incumbe também ao Exército.
  - Participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais humanitárias e de paz, na protecção e evacuação de cidadãos nacionais em áreas de tensão ou crise, bem como na representação do país em organismos e instituições internacionais.
- ✚ Cumprir outras missões de interesse público que lhe forem cometidas por lei.

Tendo em vista o cumprimento da missão referida, o Exército conta com diversos Órgãos, fazendo uns parte da componente operacional, outros da estrutura base e de comando. Destes últimos, fazem parte os diversos órgãos centrais de administração e direcção (OCAD):

- ✚ Comando do Pessoal.
- ✚ Comando da Logística.
- ✚ Comando Operacional.
- ✚ Comando da Instrução e Doutrina.

É apenas relevante para a compreensão desta investigação explicitar melhor o **Comando da Logística**<sup>19</sup>, órgão central de administração que pertence à Estrutura de Comando do Exército (ECE). Assim, incumbe a este comando assegurar a superintendência e execução em áreas ou actividades específicas e essenciais, de acordo com as orientações superiormente definidas, conforme o disposto no art.3º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007 que regula as atribuições, as competências e a estrutura dos órgãos centrais de administração e direcção do Exército.

De acordo com este o anterior diploma, o Comando da Logística é comandado por um Tenente-General, também designado Quartel-Mestre-General (QMG), e tem como missão a administração dos recursos materiais e financeiros de acordo com os planos e directivas superiores, exercer autoridade técnica na administração desses mesmos recursos, participar, na elaboração de estudos e planeamento de Estado-Maior que lhe sejam solicitados e, ainda, colaborar com o Estado-Maior do Exército na fixação dos padrões e características técnicas a que devem obedecer os equipamentos e materiais do Exército.

O Comando da Logística é constituído pelos seguintes Órgãos:

- ✚ Estado-Maior;
- ✚ Inspecção;

<sup>19</sup> Ver o organigrama do Comando da Logística no ANEXO H

- ✚ Centro de Finanças;
- ✚ Direcção de Material e Transportes;
- ✚ Direcção de Infra-Estruturas;
- ✚ Direcção de Saúde;
- ✚ Direcção de Aquisições;
- ✚ Direcção de Finanças;
- ✚ Instituto Geográfico do Exército;
- ✚ Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris;
- ✚ Repartição de Apoio Geral.

A **Direcção de Aquisições (DAq)**, local onde se realizou a investigação, está organizada de forma a responder a inúmeras solicitações<sup>20</sup> a que é sujeita constantemente. Neste sentido divide-se em<sup>21</sup>:

- ✚ Direcção.
  - Um Director, um Sub Director, uma Secretaria e uma Assessoria Jurídica.
- ✚ Repartição de Concursos e Contratos (RCC).
- ✚ Repartição de Gestão Financeira (RGF).
  - Secção Análise e Gestão.
  - Secção Logística.

Às divisões anteriormente referidas, segundo o artigo 24.º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007 de 2 Julho, compete:

- ✚ Promover a aquisição de bens e serviços e a realização de empreitadas de obras públicas necessárias à satisfação das necessidades do Exército, bem como a alienação de materiais e equipamentos incapazes.
- ✚ Planear, propor e garantir os recursos financeiros necessários ao cumprimento da sua missão.
- ✚ Preparar, de acordo com a legislação aplicável, a elaboração das peças processuais e a obtenção dos despachos necessários ao lançamento dos procedimentos contratuais.
- ✚ Garantir o cumprimento das formalidades administrativas e financeiras e a coordenação e constituição dos júris e comissões dos procedimentos de aquisição.
- ✚ Preparar os actos de adjudicação e as minutas dos contratos escritos relativos à aquisição de bens e serviços, de empreitadas de obras públicas e de alienação de materiais.

---

<sup>20</sup> Ver diagrama que mostra as diversas solicitações a que a DAq está sujeita ANEXO I.

<sup>21</sup> Ver organigrama ANEXO J.

- ✚ Emitir as requisições de bens e serviços e acompanhar o cumprimento integral dos contratos, promovendo a liberação das cauções e a aplicação de penalidades por mora ou incumprimento contratual.
- ✚ Garantir os pagamentos contratualmente previstos, após a recepção e aceitação definitiva dos bens e serviços adjudicados.

### 4.3. ACTIVIDADE DA DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES

Actualmente o Exército, bem como, toda a Administração Pública no que respeita às aquisições, rege-se pelo Decreto-Lei n.º 197/99 de 8 de Junho. Este regula o regime jurídico de realização de despesas públicas e da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens móveis e serviços. Neste regime jurídico, estabelece-se um único valor até ao qual as entidades tem competência para autorizar despesas, independentemente do procedimento em causa, não obstante de em situações excepcionais, a escolha previa do procedimento, estar sujeita legalmente a autorização de outras entidades (regra geral o Ministro da Defesa Nacional).

Todo o processo tem início quando uma UEO, ou uma FND tem necessidade de adquirir algo. Ao ter essa necessidade manifesta-a à entidade gestora e aguarda pela decisão, se a decisão for favorável à aquisição o processo continua com uma prévia **manifestação de necessidade**, que consiste na elaboração de uma informação escrita pelos serviços gestores do respectivo material ou serviço, onde será justificada a necessidade da aquisição em causa e submetida a despacho pela entidade competente para autorizar a respectiva despesa. Esta Manifestação da Necessidade vai anexada à informação do Lançamento do Procedimento. A Informação escrita tem vários elementos, sendo eles:

- ✚ Fonte de financiamento<sup>22</sup> e rubrica orçamental a suportar e o montante nela prevista.
- ✚ A definição genérica e quantitativo de bens e serviços a adquirir, discriminando-se os motivos que determinaram a proposta.
- ✚ O valor estimado para a aquisição (valores sem e com IVA) e quais os critérios utilizados para a sua obtenção.
- ✚ O procedimento a adoptar e qual o normativo legal de suporte.
- ✚ A indicação da entidade com competência para autorizar a despesa e em que termos.

Nos procedimentos em que é necessário constituição de uma comissão ou júri, tem de ser proposta a sua constituição com pelo menos três elementos efectivos (sendo um deles

---

<sup>22</sup> Visualizar APÊNDICE C

obrigatoriamente jurista ao abrigo do Despacho nº12115/98, do Ministro da Defesa Nacional) e três suplentes, indicando-se qual o presidente e qual o vogal efectivo que substitui o presidente nas suas faltas e impedimentos, podendo, se assim for entendido, ser proposta a autorização para a realização da audiência prévia no júri ou comissão.

Em simultâneo com esta informação escrita procede-se a elaboração do Caderno de Encargos e do Programa de Concurso, respeitando a Portaria nº949/99, de 28 de Outubro, e do anúncio, nos procedimentos em que seja necessário.

A aquisição de bens móveis e serviços, faz-se através dos procedimentos previstos no artigo 78º do Decreto-Lei n.º197/99, de 8 de Junho. Os procedimentos são escolhidos através da entidade que tenha a competência<sup>23</sup> para autorizar a despesa, o tipo de procedimento<sup>24</sup> pode ser escolhido também em função do valor (sendo esta a regra), ou independentemente do valor (sendo esta a excepção).

#### 4.3.1 FLUXO INTERNO NA DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES

O fluxo interno<sup>25</sup> inicia-se pela chegada da **manifestação de necessidade** (como foi referido anteriormente neste Capítulo) à Secretaria da DAq que, por sua vez, reencaminha para a Direcção para posterior análise e **despacho do Director** - processo essencial para que se inicie todo o procedimento de aquisição. Após esta “etapa”, a manifestação de necessidade passa para a RGF onde será feita a **pré-cabimentação** no Sistema Integrado de Gestão (SIG), se existir cabimento para a respectiva despesa e, sendo assim atribuído um **número ao processo**. Realizada esta fase, todo o processo passa para a RCC que instrui o processo e lança o procedimento e, dependendo da natureza deste, vai ter de realizar determinadas tarefas escritas anteriormente. A partir deste momento o processo pode seguir diferentes vias. A primeira é ser dado o despacho de adjudicação e o processo seguir para a RGF, onde se realiza o compromisso em SIG. A segunda é quando não existem condições para ser despachada a adjudicação (falta de fornecedores, de condições técnicas entre outras), o que implica o encerramento do processo.

Caso o processo não seja encerrado (primeira via), passa para a RGF com o despacho de adjudicação e realiza-se o compromisso em SIG, sendo emitida uma requisição para o fornecedor ao qual foi adjudicada a aquisição. O fornecedor entrega o material no DGME ou realiza o serviço e, mediante a inspecção do Comando da Logística, é comunicado à DAq que está tudo conforme a requisição, podendo assim a RGF proceder ao pagamento e liquidação. Neste ponto o processo é encerrado e arquivado.

<sup>23</sup> As competências de cada entidade encontram-se em APÊNDICE D.

<sup>24</sup> Ver APÊNDICE E.

<sup>25</sup> Ver o diagrama do Fluxo Interno no ANEXO L.

## CAPITULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Realizadas as entrevistas, cumpre apresentar os resultados e efectuar a respectiva análise. Neste sentido, foram analisadas as respostas das questões, sendo efectuadas a dez entrevistados, de modo a perceber quais os pontos em comum entre as diversas respostas. Apresentam-se de seguida os resultados.

Ao fazer-se a apresentação dos resultados da primeira questão, pode constatar-se que seis dos inquiridos reponderam da mesma forma, concordando com a alteração de nomenclatura de **manifestação de necessidades** para **requisição interna**. Para sustentar a escolha, os entrevistados usaram diversos fundamentos, sendo os aqueles com maior expressão, o documento ser interno como refere o entrevistado 2 e 6, e esta nomenclatura já ser utilizada na NATO, argumento que foi referido pelos entrevistados 3, 4 e 7. Contudo, existiram quatro respostas negativas relativas aos entrevistados 1, 8, 9 e 10, argumentando que a manifestação de necessidades é um termo explicito e que traduz, com exactidão, o que o documento contempla.

Prosseguindo a análise da primeira pergunta encontraram-se resultados, em relação à alteração do termo **requisição** para **ordem de compra**, com valores diferentes, em que já existe um número superior de entrevistados a concordar, nove concordaram e 1 discordou. Os fundamentos apresentados pelos entrevistados que concordaram, assentaram sobretudo em alguns parâmetros comuns.

A existência de uma ordem para o exterior da organização dada ao mercado, mais especificamente aos fornecedores, em vez de uma requisição (pedido), é partilhada pelos entrevistados 2, 6, 7 e 9. Por outro lado, também é opinião comum do entrevistado 1 e 7 que, no mercado internacional, o documento lançado para o exterior para os fornecedores é uma ordem de compra. Por último, parece importante relevar a opinião do entrevistado 6, na medida em que tem como base o Código Civil, como se pode ver na entrevista F.6 do APÊNDICE A.

Continuando esta apresentação tem-se a questão dois, em que se as opiniões divergiram, não existindo consenso relativamente à possível existência de um **gestor de fundos** diferente para cada função. Assim, existe um entrevistado, o 1, que manifesta a opinião contrária há existência da figura do Gestor de Fundos, existindo ainda um outro, o 7, que manifesta uma opinião favorável, sendo os restantes a favor, mas pensando que esta

figura já existe mas não funciona como deveria.

Um dos argumentos utilizados pelos entrevistados, que teve uma frequência alta, foi o da existência desta figura proporcionar uma gestão e controlo orçamental melhor, sendo partilhado pelos entrevistados 2, 4, 5 e 8.

Um outro argumento também utilizado por eles foi o facto de existirem erros pontuais no desenvolvimento do trabalho do gestor de fundos e o entrevistado 2 releva que actualmente esta figura existe, mas não está concentrada numa pessoa. Por fim, o entrevistado 7 manifestou duas ideias que são a do gestor de fundos ser um especialista dentro da área em questão, podendo assim, priorizar as requisições de acordo com o orçamento disponível e a ideia de colocar, por exemplo, um gestor de fundos por classe de abastecimento.

De seguida, apresentam-se os resultados da terceira questão. Uma questão que teve algum consenso entre os entrevistados, visto a maioria (8 em 10) concordar com que a DAq deveria estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

As razões apresentadas foram diversas, estando entre elas a resposta dada pelos entrevistados 2, 3, 6, 7 e 10, que pensam que seria benéfico para a Direcção de Aquisições, na medida em que a aliviava de certas tarefas, permitindo a concentração de esforços noutras tarefas importantes, visto a Direcção de Aquisições ser uma entidade de execução. Dois entrevistados referem ainda que iria ser benéfico, se bem aplicado, na medida em que iriam deixar de existir erros do tipo, rubrica e fundo. Por outro lado, dois entrevistados, o 2 e o 5, acham que, apesar de necessário, é difícil passar da teoria para a prática.

Prosseguindo, no que confere às vantagens ou desvantagens das inspecções serem feitas por quem recebe o material, apresentam-se os resultados da questão quatro, onde dos dez entrevistados, seis entrevistados discordaram, um concordou com reservas e três concordaram efectivamente.

As razões apontadas pelos entrevistados 2, 4, 9 e 10, que não concordaram com a questão, foram os materiais deveriam ser entregues num ponto central, que seria o DGME e que uma equipa de inspecção deveria estar em permanência no depósito, opinião partilhada pelos entrevistados 2, 9 e 10. Existem ainda dois que não se opõe mas dão propostas adicionais, é o caso do entrevistado 3 que entende que devem ser elementos da entidade requisitante e das inspecções e do entrevistado 6 que propõe que sejam os elementos que elaboraram as características técnicas a integrar as inspecções.

Todavia existem ainda os entrevistados 5, 7 e 8 que concordam com a questão, utilizando como justificação o facto de ficar economicamente mais vantajosos e ainda tornar o processo mais célere, no intuito de se poder efectuar o pagamento aos fornecedores mais cedo.

Passando para a questão cinco, relativamente às requisições e às ordens de compra feitas passarem a ser elaboradas por meios electrónicos de dados, têm-se oito opiniões completamente favoráveis e duas favoráveis com reservas. As completamente favoráveis apoiam-se na diminuição da burocracia e na aceleração dos processos, presentes em quase todos os favoráveis. O factor ambiente também é referido pelos entrevistados 2, 5 e 6. As duas opiniões com reserva são dos entrevistados 1 e 3, em que o 1 apresenta a razão da validação ter de ser forte e o 3 que só podem ser digitais as cópias.

Por último, considerando algumas questões basilares no Código dos Contratos Públicos, a questão seis, teve resultados favoráveis em nove dos dez entrevistados, sendo que o único entrevistado a não responder favoravelmente é o 1, alegando o desconhecimento do CCP. As fundamentações apresentadas pelos entrevistados referem-se, em larga escala, à centralização que é promovida por este modelo, adequando-se ao CCP, e também a abertura às novas tecnologias, referidas pelos entrevistados 2, 3, 4, 6, 9, 10.

Concluída a apresentação dos resultados, é importante relacioná-los com toda a pesquisa e análise prévia da temática do trabalho, especificamente com o objecto de estudo.

## 5.2 DISCUSSÃO

Este trabalho tem como questão fundamental a possibilidade de aplicar ao Exército um processo de aquisições semelhante ao da NATO. Recolhida e analisada toda a informação obtida, é agora pertinente efectuar o cruzamento da informação, tentando responder aos objectivos propostos.

Como se pôde verificar nos resultados, a proposta de alteração de manifestação **de necessidades** para **requisição** interna não aparenta uma possibilidade a implementar, na medida em que não há uma opção clara no sentido de alteração da nomenclatura por parte dos sujeitos entrevistados.

A constatação deste facto contraria o que se pensava sobre o facto, de ser benéfica esta mudança, no sentido de, padronizar a nomenclatura com a NATO, visto o Exército já se inserir nela. Assim sendo, os resultados vão contra o esperado para resolver a pergunta de partida positivamente.

Por outro lado, parece relevante constatar que, existem já neste momento opiniões neste sentido, no sentido da integração pretendida. Continuando ainda nos resultados referentes à primeira pergunta, na questão da mudança de **requisição** para **ordem de compra** os resultados foram bastante diferentes, aprovando a alteração, considerando que, na teoria, ordem de compra é mais adequado, pressupondo uma obrigação de compra, para o qual se utiliza no sistema de comprar, mais propriamente na relação cliente/fornecedor.

Visto que os resultados foram no sentido positivo para a investigação, pode dizer-se que se caminhou positivamente no sentido da resolução da questão de partida.

Na pergunta dois as opiniões divergiram bastante, o que leva a concluir que é um ponto crítico. Nesta pergunta estava em questão o **gestor de fundos**, figura já existente no sistema de aquisições do Exército mas que, ou tem problemas de funcionamento, ou existe com outra nomenclatura. Na resposta a esta questão foi também evidente a posição favorável mas com reservas, precisamente pelos problemas referidos e pela indefinição das competências.

Na teoria, o gestor de fundos é um elemento preponderante no sistema, e é ele que faz o trabalho principal de gestão orçamental e planeamento prévio, tendo de fazer as compras para as tarefas específicas que lhe cabem. Mais uma vez, caminhou-se no sentido da resolução do problema fundamental para o estudo.

A questão três destaca-se pela opinião geral dos inquiridos às **alterações propostas neste modelo**. Pelo seu carácter geral, a interpretação dos resultados desta pergunta não vai refutar ou validar nenhuma hipótese específica, mas sim, dar ou retirar força ao modelo proposto.

O sentido dos resultados foi de aprovar, com alguma margem, as justificações para estas escolhas, não colidindo com a teoria como era esperado, visto os inquiridos ao ligarem o modelo a partes específicas deste, tais como o gestor de fundos ou aliviar a DAq, não vêm o modelo em geral. Outra importante referência que se pode retirar desta pergunta é a resistência à mudança nas organizações, onde se pode recordar o professor Bhilin que refere estas resistências como constantes, na medida em que os hábitos estão já muito enraizados no quotidiano de cada sujeito envolvido.

As respostas à questão quatro foram evidentemente contrárias ao que se idealizava teoricamente, onde a **não existência de um ponto central era primordial** numa tentativa de poupança de recursos e aproveitamento do fornecedor, visando a distribuição do material adquirido.

Os resultados contrariaram esta hipótese, mostrando que o DGME é um ponto essencial de passagem dos bens adquiridos, por outro lado, a validação da recepção denotou-se que não funciona correctamente e que é passível de ser alterado. Aceitam-se aqui as propostas feitas nas entrevistas, podendo ser uma solução, a integração de uma equipa permanente de inspecções do DGME.

A quinta pergunta tem por detrás toda a **inovação tecnológica** presente, nos dias de hoje, sobretudo nas instituições onde existe a necessidade de processar muita informação e de a transmitir de uma forma célere. Esta pergunta teve as respostas mais favoráveis de toda a entrevista, demonstrando a abertura das pessoas para as novas tecnologias informáticas. As instituições desenvolvidas possuem tecnologia para muitos fins e, o próprio



CCP, obrigará as Instituições Públicas a mudar nesse sentido. Neste ponto o modelo adequa-se à opinião das pessoas.

A última pergunta vem no sentido de mostrar que existe a necessidade de ter em conta o **novo diploma legal**, que regerá a contratação pública, aparecendo só uma pessoa que diz desconhece-lo o que é significativo e mostra que a instituição está no bom caminho neste aspecto. A centralização assume elevada importância o que é essencial visto que esta é a política da administração pública, bem como o sentido dos pressupostos do CCP. Esta política pode constatar-se na primeira parte, que se refere à ANCP.

Tendo em conta as entrevistas realizadas, o estudo revelou as fragilidades do modelo apresentado de maneira a poderem ser corrigidas, mas também revelou aspectos fortes que urgem ser implementados, ou melhorados. As hipóteses do trabalho foram assim melhoradas, mas não colocadas de parte, pois nunca se consegue refutar ou considerar totalmente certa uma hipótese, segundo Quivy & Campenhoudt (2003:146) “só poderemos ir aprendendo cada vez melhor através de tentativas sucessivas e imperfeitas, que devem ser constantemente corrigidas. Neste sentido, um processo do conhecimento nunca é mais do que uma vitória parcial e efémera sobre a ignorância humana”.

### 5.3 PROPOSTA DE ALTERAÇÃO PARA AS AQUISIÇÕES

No início do século XXI novas realidades nascem, novos conceitos emergem, novas necessidades surgem. A emergência da Sociedade da Informação leva a que se efectuem alterações ao sistema de Aprovisionamento existente. Estas alterações perseguem um triplo objectivo, ou seja, a **modernização**, a **simplificação** e a **flexibilidade**. A **modernização** para ter em conta novas tecnologias e modificações de enquadramento documental, a **simplificação** para aligeirar regras, por vezes demasiado detalhadas e complexas, e a **flexibilidade** para responder à excessiva rigidez de procedimentos.

Tendo em conta todas estas considerações, propõem-se algumas alterações ao actual modelo de aquisições do Exército, tendo como base o modelo da NATO (Bi-SC, 2004). Assim sendo, o processo inicia-se quando uma Unidade tem uma necessidade, para a satisfazer e necessita de determinado bem ou serviço, emitindo assim uma **Requisição Interna** electronicamente para Divisão que lhe corresponde. Ao apresentar a Requisição, a Unidade deveria verificar se estava a requisitar um bem, já catalogado ou não e, em caso de não, teria de o catalogar, definindo as **características técnicas**.

A requisição seria analisada na Repartição correspondente e, dependendo da prioridade da mesma, seria ou não aceite pelo **Director** (Bi-SC, 2004:6). Se fosse rejeitada voltava à Unidade para eventuais correcções, ou mesmo por não existirem condições para se efectuar a aquisição. Por outro lado, se a Requisição fosse aceite, seria dado o despacho pelo Director e seguiria para o **Gestor de Fundos** (Bi-SC, 2004:7) que verificaria se existe

verba para tal aquisição.

Este processo de gestão seria meramente orçamental, não cativando dinheiro e fazendo apenas uma reserva, requerendo um elevado planeamento para o ano, planeamento este, essencial para a definição de prioridades. Após todas estas fases estarem ultrapassadas, o Gestor de Fundos faria chegar (Via Electronica) o processo à DAq, onde se levaria ao Director para ser despachado (Bi-SC, 2004:29) para autorização da mesma.

Este despacho dependeria do montante da aquisição, na medida em que poderia ultrapassar a competência do Director da DAq, tendo de seguir os trâmites legais. Seguidamente ao despacho estar feito, a RCC da DAq elabora o processo de aquisição (caderno de encargos, procedimento, tramites legais). Após ter-se chegado à conclusão de qual fornecedor tem melhores condições para fornecer o bem ou serviço, o Director da DAq daria o despacho de adjudicação e a RGF elabora o compromisso em SIG, nesta altura com o processo automatizado.

À medida que se fizesse o compromisso, a **Requisição Interna** passaria a **Ordem de Compra** (Bi-SC, 2004:19) e seguiria automaticamente via electrónica para o fornecedor. O fornecedor, posteriormente a receber a Ordem de Compra, iria realizar a entrega preferencialmente na Unidade que tinha a necessidade e, se não fosse possível, em Deposito. A recepção e validação seriam efectuadas pela Unidade requisitante, conferindo com a factura. Esta validação seria enviada para a DAq para se poder fazer o pagamento. Efectuado o pagamento poder-se-ia encerrar o processo e colocar em arquivo. A figura F.1 no APÊNDICE F mostra, o fluxo dos acontecimentos da proposta de alteração.

## CAPITULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho de investigação foi despoletado por uma pesquisa inicial que demonstrou a existência de alguns problemas no actual sistema de aquisições do Exército, colocando-se a possibilidade de aplicação de algumas alterações ao modelo, tendo por base o modelo utilizado pela NATO. Nesta linha, lançaram-se hipóteses com o objectivo de encontrar a resposta à questão de partida. Da discussão dos resultados retiraram-se dados que permitiram retirar tirar conclusões para a pesquisa. Passa-se então às conclusões, cruzando os dados das respostas com as hipóteses.

**É possível substituir o termo manifestação de necessidades por requisição interna.**

Pelos resultados obtidos e como não existiu um consenso claro no sentido de confirmar esta hipótese, considera-se que não é viável a substituição deste termo.

**É possível substituir o termo requisição por ordem de compra.**

Em torno da substituição deste termo existiu consenso, a grande maioria dos entrevistados concorda com a substituição deste termo, logo pode considerar-se uma opção a tomar, sem cariz taxativo mas como uma possibilidade de mudança. Muitos até manifestaram todo o interesse para a organização nesta mudança.

**As entidades ligadas às aquisições do Exército pensam que o gestor de fundos é um elemento necessário para o sistema funcionar melhor.**

Esta hipótese é um caso particular em que os entrevistados pensam que é benéfico a existência desta figura contudo, acham que esta já existe, por vezes não está é a ser bem aproveitada. Considera-se esta hipótese parcialmente aprovada, podendo-se retirar daí que, será importante para a instituição definir bem as funções do gestor de fundos, assim como, verificar onde existem erros de funcionamento.

**A validação e aceitação dos bens podem ser realizadas pela entidade requisitante.**

Esta hipótese considera-se refutada, visto os resultados apontarem nesse sentido, mas podem-se aproveitar algumas opiniões dadas quando se tentava investigar se a hipótese era ou não possível, e concluir que as inspecções também podem sofrer reestruturações.

**A instituição encontra-se aberta à introdução das novas tecnologias da informação.**

Segundo os resultados, a instituição encontra-se aberta às tecnologias apesar de, em certa medida, apresentar ainda alguma resistência à mudança. Os mecanismos para se proceder a essa mudança é que não estão muito desenvolvidos. Por último, o CPP exige que entrem em vigor muitas dessas tecnologias.

**As alterações propostas são benéficas para o sistema de aquisições do Exército.**

As opiniões consideradas manifestaram-se no sentido da aprovação desta hipótese. Os entrevistados reconheceram que as alterações iriam beneficiar o actual sistema de aquisições, sendo que algumas alterações seriam de raiz e as outras através de reestruturações internas.

Conclui-se assim que, segundo este estudo e pelos resultados, o modelo pode ser aplicado parcialmente ao Exército, não sendo garantido o seu sucesso de resolução, mas uma boa hipótese a ter em conta.

## **6.1 LIMITAÇÕES ENCONTRADAS**

Durante o tempo que decorreu para fazer esta investigação constataram-se algumas das limitações. A mais importante foi o tempo muito curto para tratar um tema tão abrangente, secundada pela limitação do número de páginas a quarenta foi um objectivo difícil de cumprir.

## **6.2 RECOMENDAÇÕES**

Atendendo ao estudo efectuado ressaltaram algumas recomendações, desde logo a necessidade de redefinir algumas das atribuições da DAq. Ao ter-se constatado teoricamente que o futuro está na centralização, este órgão deveria adaptar-se e constituir-se como uma verdadeira central de compras do Exército, visto ter necessidades muito específicas. É recomendável ainda que se faça formação sobre o Código dos Contratos Públicos, bem como fornecer a informatização necessária para o funcionamento com este código, visto ele entrar em vigor num futuro próximo.

## **6.3 FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

Faria todo o sentido, no futuro, realizarem-se investigações sobre a temática do gestor de fundos e em que ponto do processo de aquisição deveria este estar colocado. Existem várias temáticas que constituem interesse em ser pesquisadas, mas releva-se aqui a temática do *Procurement*, que é pouco abordada mas constitui um ponto de enorme vantagem na gestão das compras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, R.(1987). (2ªEd). *Basic Business Logistics*. New Jersey Estados Unidos: Prentice-Hall.
- BARDIN, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BASE: CONTRATOS PÚBLICOS ONLINE. (2008). *Base dos Contratos Públicos Online*. Disponível em <http://www.base.gov.pt/> em 12 de Abril de 2008.
- BRAGA, M. (1991) (1ª ed). *Gestão de Aprovisionamentos*. Lisboa: Editorial Presença, p. 10.
- BILHIM, J. (2001) (2ª ed), *Teoria organizacional estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP, p. 29-39.
- CAUPERS, J. (1998). *Direito Administrativo I – Guia de estudo*. Lisboa: Editorial Noticias, p. 37.
- CAUPERS, J. (2002). *Introdução à ciência da Administração Pública*. Lisboa: Âncora Editora, p. 11-12.
- CARVALHO, J. E. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico*. Lisboa: Escolar Editora.
- CARVALHO, J.M. C. (2004). *Logística*. Lisboa: Edições Silabo, p. 178.
- COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Comunicação a Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu relativa aos resultados da consulta lançada pelo Livro Verde sobre os contratos públicos no sector da defesa e sobre as iniciativas futuras da Comissão*. Bruxelas, 6 de Dezembro de 2005. Disponível em [http://www.tcontas.pt/ContratacaoPublica/Docs/COM/com05-626\\_pt.pdf](http://www.tcontas.pt/ContratacaoPublica/Docs/COM/com05-626_pt.pdf) em 28 de Abril de 2008.
- COURTOUIS, A. PILLET, M., MARTIN-BONNEFOUS, C. (2007) (5ªEd) *Gestão da Produção*. Lidel: Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 Janeiro.
- Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho.
- Decreto-Lei n.º 37/2007 de 19 de Fevereiro.
- Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março.
- Decreto -Lei n.º 59/99, de 2 de Março.
- Decreto-Lei n.º 223/2001, de 9 de Agosto.
- Decreto regulamentar n.º 74/2007 de 2 de Julho.
- Despacho nº12115/98.
- Despacho 1065/2007 de 9 Janeiro.
- Despacho 25389/2007 de 8 Outubro.
- Despacho 2985/2007 de 12 Novembro.

- DIAS, J. C. Q (2005). *Logística Global e Macrológica*. Lisboa:Edições Silabo, p. 151.
- ESTEVES, C. M. V. (2003). *A optimização dos sistemas logístico e financeiro do exército: contributos para um novo modelo de aquisições de bens de consumo corrente*. Trabalho individual de longa duração, Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- BRANCO, E. GESTÃO e SERVIÇOS LDA. (s/d). *Gestao de Aprovisionamentos: Gestão de Compras*. Disponível em <http://eugeniobranco.jspereira.pt/UserFiles/File/Solucoes/Aprovisionamento/GestaoCompras.pdf> em 17 de Abril de 2008.
- FLIK, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor - Projectos e Edições limitadas.
- FRANCO, A. L. S. (1995). *Finanças Públicas e Direito Financeiro*.Coimbra: Almedina, Vol. 1p.4.
- Gil, A.C. (2007). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Grande Dicionário da Língua Portuguesa* (2004). Porto: Porto Editora, p. 36.
- GONÇALVES, J. F. (2000). *Gestão de Aprovisionamentos*. Porto: Publindustria, p. 175.
- GORGE, H. (2007). [Entrevista com José Pedro e José Fonseca da Direcção Geral de Finanças]. *Interface*, 144, p. 24.
- HILL, M. e HILL, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- INSTITUTO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA JUSTIÇA BASES JURÍDICO - DOCUMENTAIS DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA.(2004). *Parecer do Conselho Consultivo da Procuradoria Geral da República*. Disponível em 2 de Abril de 2008.
- LAFRANCE, J. (s/d) (ed limitada). *Estratégia e Política do Aprovisionamento*. Editorial Enciclopédia p. 24-32.
- MORENO, Carlos; (2006) (3ª Ed.) *Gestão, Controlo e Auditoria dos Dinheiros Públicos*, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.
- NEVES, A. (2002). *Gestão na Administração Pública* Cascais: Editora Pregaminho p. 31-32.
- NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION (2004). *Bi-Strategic Command Procurement Directive*.
- NOTA POSITIVA. (s/d). *Dicionário de Gestão: Princípio de Pareto*. Disponível em [http://www.notapositiva.com/dicionario\\_gestao/principio\\_pareto.htm](http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/principio_pareto.htm) em 15 de Abril de 2008.
- PEREIRA, M. et al (2005). Compras electrónicas e contratação pública na área das TIC in A sociedade da Informação e a Administração Pública. Oeiras: INA, p. 189.
- Portaria nº949/99, de 28 de Outubro.
- PORTAL DO GOVERNO (s/d) Constituição da República Portuguesa: Parte III- Organização do Poder Político. Disponível em [http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Portugal/SistemaPolitico/Constituicao/constituicao\\_p34.htm](http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Portugal/SistemaPolitico/Constituicao/constituicao_p34.htm) em 12 de Abril de 2008.
- RAMBAUX, A. (1970) *L'Approvisionnement modern: Un Gestionnaire*. Paris: Asociacion pour le perfectionnement des Aprovisionnements dans les Services Publics.

- RIBEIRO, J. J. T. (1997). *Lições de Finanças Públicas*. Coimbra: Coimbra Editora, p. 19 .
- ROXO, F. V. (2007) (40ª ed). *Compras Públicas*. Interface nº144.
- TEIXEIRA, A. B. (1990). *Finanças Públicas e Direito Financeiro*. Lisboa: AAFDL.
- VERRÌSSIMO, H. M. M. (2008) *Defesa Económica e Competitividade*. Disponível em <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=236> em 31 de Março de 2008.
- VALADARES TAVARES, L. V. (2006). *Seminário: Novas perspectivas na Administração Pública*. Lisboa: Tribunal de Contas. Disponível em 25 de Abril de 2008 em <http://www.tcontas.pt/ContratacaoPublica/Docs/COMUN/apresenta%C3%A7%C3%A3o%20prof%20valadares%20tavares%20semin%C3%A1rio%20tribunal%20de%20contas.pdf>.
- VALENTE, J. C. M. G. (2005). *Centralização de Compras como estratégia logística competitiva: O caso Vodafone Portugal*, Mestrado em: Gestão/MBA, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- WIKIPÉDIA. (s/d). *Conceito de Oligopólio*. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Oligop%C3%B3lio> em 15 de Abril de 2008.

## **APÊNDICES**



**APÊNDICE A - GUIÃO DE ENTREVISTA****ACADEMIA MILITAR  
TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA****Entrevista Semi-Directiva****Apresentação**

A sua colaboração, pela experiência vivida e pelo desempenho das suas funções, é um contributo muito importante para a elaboração deste trabalho. Desde já, *agradeço a sua disponibilidade!* Esta *entrevista é confidencial* e meramente académica, sendo que gostaria de saber se *não se importa que seja gravada*. Caso não compreenda alguma questão ou tenha qualquer dúvida pode interromper ou perguntar sempre que quiser.

**Objectivos**

Esta entrevista é parte integrante de um Trabalho de Investigação Aplicada, no âmbito do Tirocínio para Oficiais, subordinado ao tema “*O Aprovisionamento Público e o Exército*”, destinando-se a recolher informação, através de opiniões pessoais, sobre o sistema de aquisições do Exército, particularmente sobre a Direcção de Aquisições como parte integrante e fulcral deste sistema.

**Por favor deixe o seu contacto para quaisquer dúvidas.**

*José Henriques*

*Aspirante de Administração Militar*

*Telm: 912605382*

*Mail: Henriques.jhs@gmail.com*

**MODELO A.1 BREVE EXPLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO****(Fornecida anteriormente ao entrevistado)**

O objectivo desta entrevista é saber qual a percepção das pessoas ligadas à área financeira e das compras, acerca de um novo modelo na estrutura de aquisições do Exército, bem como constatar a aproximação deste ao Código dos Contratos Públicos. Este modelo baseia-se no utilizado pela NATO existindo algumas diferenças entre ele e o que vigora actualmente. Segue-se uma breve explicação do modelo que se propõe.

Em traços gerais temos:

- ✚ As actuais manifestações de necessidade deixam de existir como estão actualmente, sendo denominadas **requisições (Purchase Request)** nomeadamente **requisições internas**.
- ✚ Na autorização da requisição aparece quem a autoriza, que é o Director (Authorised Requestors), que considerando a DMT como um conjunto de várias Divisões seria o seu Director.
- ✚ Neste Ponto, a principal diferença é o aparecimento da figura do **Gerente de Fundos (Fund Manager)**, que consiste na pessoa que, em cada divisão (cada divisão tem uma verba anual atribuída), faz o pré-cabimento e verifica se tem orçamento disponível para a aquisição (requer planeamento prévio das despesas para o ano, o que permite uma gestão orçamental eficiente). Esta divisão de fundos torna o processo mais transparente, existindo logo nesta fase, um importante tempo de *procurement* onde deve ser feita a catalogação NATO.
- ✚ Neste momento é emitido um pedido de compra para a Direcção de Aquisições (DAq) dando entrada na Repartição de Concursos e Contratos, que realiza todo o procedimento necessário para efectuar a compra (caderno de encargo, programas do concurso, enviar propostas para apreciação técnica, etc...).
- ✚ O despacho de adjudicação é dado pelo Director da DAq.
- ✚ A requisição para o exterior, actualmente é o documento que sai para os fornecedores teria, neste modelo, a designação de **Ordem de compra** (Purchase Order). É nesta altura que é feita a autorização de despesa pelo Director da DAq. Estando validada a adjudicação, é emitida a ordem de compra, que passa para o fornecedor, no intuito deste proceder à entrega e satisfação do solicitado.
- ✚ Por último a validação em vez de ser feita por uma inspecção que demora algum tempo, a entidade que requisita tem um carimbo próprio emite um comunicado a dizer que foi recebida em condições e pode proceder-se ao pagamento. A factura é

enviada para a Repartição de Gestão Financeira da DAq (**Fiscal Officers**) onde se procede ao pagamento e liquidação.

Boa tarde, eu sou o Aspirante Henriques e estou a elaborar a minha tese de mestrado subordinada ao tema “Aprovisionamento Público e o Exército” e a minha ideia é propor algumas alterações ao sistema actual de aquisições do Exército, para isso baseio-me no sistema de aquisições da NATO. Assim como pôde ver na folha que lhe entreguei anteriormente<sup>26</sup>, existem alterações pontuais ao actual sistema. É sobre essas alterações que lhe quero fazer algumas perguntas, desde já quero frisar que, pela experiência vivida e pelo desempenho das suas funções, o seu contributo é fundamental para a elaboração deste trabalho. Assim agradeço a sua disponibilidade para me responder à entrevista e garanto que esta, tem um carácter confidencial e destina-se a recolher informação, através de opiniões pessoais, sobre possíveis alterações ao sistema de aquisições do Exército.

Esta entrevista é constituída por seis perguntas. Assim sendo, a primeira pergunta será:

### PERGUNTAS

1. Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente.

Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos?

E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

2. Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão. Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Pedir pelo menos três fundamentos.
3. Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.  
Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Pedir algumas vantagens e desvantagens)

---

<sup>26</sup> Folha de síntese das alterações ao modelo de aquisições do Exército ANEXO A modelo A.1.

4. Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Porquê?
5. Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)
6. Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

Terminei as perguntas que queria fazer-lhe, mais uma vez agradeço a sua disponibilidade e o contributo que deu, certamente benéfico para o estudo que está a ser realizado, reitero que a entrevista será confidencial apenas serão usados os dados fornecidos para finalidades académicas deste trabalho.

Muito obrigado e boa tarde.

## APÊNDICE B - ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

**Pergunta:** Pode por favor descrever-me como funciona o sistema de aprovisionamento da NATO?

**Resposta:** Na NATO as manifestações de necessidade não existem, são denominadas **requisições (request) nomeadamente requisições internas**, assim é que devia de ser. E a requisição como nos no Exército lhe chamamos, a que vai para o exterior deveria chamar-se **ordem de compra** (purchase order), não faz sentido chamar requisição aos fornecedores o que se lança é uma ordem de compra, ordem de compra é um contrato que quando atinge um determinado valor será escrito (50000€) e formal, abaixo de um determinado valor chama-se ordem de compra mas não deixa de ser um contrato.

Existe o requester que é quem faz a requisição e o autorize requester que é quem autoriza a requisição (no actual caso é o chefe da repartição da DMT) que diz se realmente é de adquirir ou não se existe a necessidade.

Com base nisso se for autorizado aparece a figura do Fund Manager que não é algo que não se utiliza no Exército, no fundo é quase o que faz a DMT mas não é bem, é dividido por áreas de actividade, por exemplo tudo o que é instrução e treino o J7, que é a repartição de treino e instrução processa tudo o que são custos relacionados com isso, head quarter support group trata de toda a vida corrente da unidade, que tem um peso considerável, J6 outro exemplo também tinha até a pouco tempo aquisições de computadores e material de comunicações, e basicamente eram esses e depois cada divisão cada chefe de divisão fica responsável por cada área e tem uma verba atribuída para o ano tem de a cumprir, não tendo o direito a mais nada no final.

Depois do autorize requester autorizar a requisição o fund manager respectivo acaba por validar num sistema que nós chama-mos NAFS (NATO AUTOMATIC FINANCIAL SYSTEM), que é o equivalente ao SIG, valida orçamentalmente o cabimento. O que faz a Dona Madalena na parte do Pré cabimento, é um fund manager que tem no computador o que falta de orçamento para gastar, se tem, autoriza por divisão, ou seja o pré-cabimento faz-se na divisão respectiva, esta divisão de fundos torna mais transparente o processo, assim sendo cada um gere o que é da sua vida, por exemplo os especialistas do treino é que sabem o que é prioritário em termos de instrução e treino. É emitida a purchase request que vai para o oficial de contratos que é onde eu estava, e inicia-se o processo aquisitivo (RCC) consoante os valores estimados que lá se encontram assim se inicia o processo de (procurement) concurso etc propostas depois de abertas eram enviadas para a entidade técnica, que fazia a análise técnica os especialistas é que iam analisar as propostas para

ver se correspondiam ao que nós queríamos, se possível não eram fornecidos os dados financeiros.

Então escolhido a quem se vai adjudicar, transforma-se a requisição na pershase order. Apos estar validada e emitida passa para o mercado para que proceda à entrega a satisfação do solicitado.

As requisições são processadas no NAFS automaticamente, coisa que incompreensivelmente o SIG não permite.

Foi fornecido e entregue a factura a validação em vez de ser feita por uma inspecção que demora imenso tempo a entidade que requisita tem um carimbo próprio emite um comunicado a dizer que foi recebida em condições e pode proceder-se ao pagamento a factura é enviada para o fiscal office (RGF) e pronto liquida.

## APÊNDICE C – FONTES DE FINANCIAMENTO

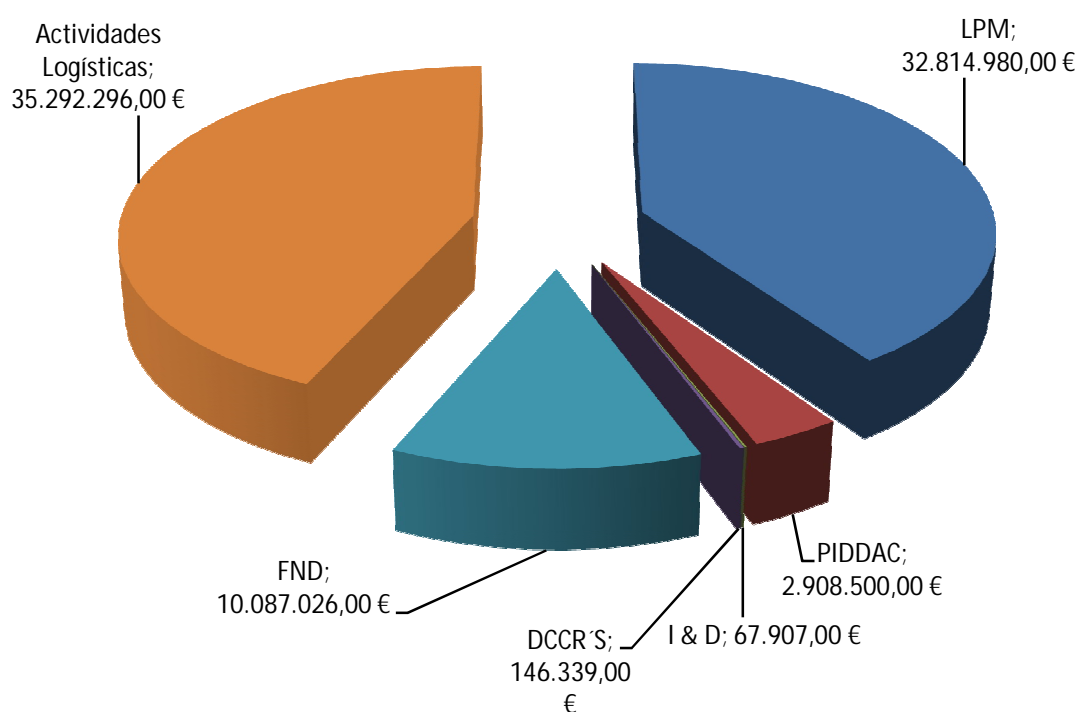


Figura C.1 - Fontes de financiamento

## APÊNDICE D - COMPETÊNCIAS

Entidade	Montante
Conselho de Ministros	<b>Sem limite</b>
Primeiro Ministro	<b>7481968,40 €</b>
Ministro	<b>3740989,58€</b>
Chefe de Estado-Maior do Exército	<b>1246994,70€</b> <b>(Despacho 1065/2007 de 9 Janeiro do MDN)</b>
Quartel-Mestre-General	<b>1000000,00€</b> <del>500000,00€</del> <b>(Despacho 25389/2007 de 8 Outubro)</b>
Director de Aquisições	<b>49487.79€</b> <b>(Despacho 2985/2007 de 12 Novembro)</b>

Figura D.1 - Competência para autorização de despesa



**APÊNDICE E - TIPOS DE PROCEDIMENTO**

(A base legal de todo este anexo é o Decreto-Lei n.º 197/99 de 8 Junho)

O procedimento escolhe-se em função do valor, quando na realização de despesas publicas é precisamente o valor previsto para essa despesa o factor determinante para a escolha do procedimento e o procedimento escolhe-se independentemente do valor, quando não é o valor previsto para a realização da despesa o factor determinante para a escolha do procedimento, mas antes outro factor que regra geral é o tempo ou mais precisamente a falta dele.

A Competência<sup>27</sup> para a escolha do tipo de procedimento, pauta-se por uma regra geral que é a de que a escolha do procedimento incumbe à entidade competente para autorizar a despesa (nº1 do artº79º do Decreto-Lei n.º 197/99 de 8 de Junho), no entanto existem excepções e que estão plasmadas no nº2 do artigo 79º, sendo que nestes casos a escolha prévia dos tipos de procedimentos<sup>28</sup> independentemente do valor, necessitam sempre da aprovação previa do Ministro da Defesa Nacional, quando o valor do contrato for igual ou superior a €74.819,68 e não exceda a sua própria competência e que é de €3.740.984,20 ao abrigo do nº1 do artigo 17º do Decreto-Lei n.º 197/99 de 8 de Junho.

Os tipos de Procedimento em função do valor podem ser :

O **Concurso Público** (alínea a) do nº1 do artº78º) e o Concurso Limitado por Prévia Qualificação (alínea b) do nº1 do artº78º), são aplicáveis quando o valor do contrato seja igual ou superior a €124.699,47 (nº1 do artº80º). No caso do valor do contrato ser superior a 130.000( actualmente €154.014,00) este terá obrigatoriamente que ser publicado no Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOCE) (neste caso é vulgarmente designado como Concurso Publico Internacional).

A **Negociação com Publicação Prévia de Anúncio** (alínea d) do nº1 do artº78º) é aplicável quando o valor do contrato é inferior a €124.699,47 e superior a €74.819,68 (nº3 e nº4 do artº80º).

A **Negociação sem Publicação Prévia de Anúncio** (alínea d) do nº1 do artº78º), e o Concurso Limitado sem Apresentação de Candidaturas (alínea c) do nº1 do artº78º) são aplicáveis quando o valor do contrato seja inferior a €74.819,68 e superior a €49.879,79 (nº4 do artº80º).

A **Consulta Prévia** (alínea e) do nº1 do artº78º) é aplicável quando o valor do contrato é inferior a €49.879,68 e superior a €4.987,98 (nº1 do artº81º).

---

<sup>27</sup> As competências de cada entidade encontram-se em APÊNDICE D.

<sup>28</sup> Ver APÊNDICE E

O **Ajuste Directo** (alínea f) do nº1 do artº78º) é aplicável quando o valor do contrato é igual ou inferior a €4.987,98.

Os tipos de Procedimento independentemente do valor podem ser:

A **Negociação com Publicação Prévia de Anúncio** (artº83º) na sequência de concurso e com a inaceitabilidade de todas as propostas com a manutenção do caderno de encargos (alínea a) do artº83º), excepcionalmente quando exista a impossibilidade de fixação prévia e global do preço (alínea b) do artº83º) e quando se trate de serviços de carácter intelectual e de serviços financeiros (alínea c) do artº83º).

A **Negociação sem Publicação Prévia de Anúncio ou o Concurso Limitado sem Apresentação de Candidaturas** (artº84º) pode surgir quando exista urgência imperiosa resultante de factos imprevisíveis (alínea a) do artº84º), quando um concurso tenha ficado deserto desde que o Caderno de Encargos se mantenha (alínea b) do artº84º), quando exista exclusão de todas as propostas no acto público, desde que se verifique a manutenção do Caderno de Encargos e que sejam convidados todos os concorrentes admitidos (alínea c) do artº84º), quando exista inaceitabilidade de todas as propostas desde que seja mantido o Caderno de Encargos e desde que sejam convidados os concorrentes cujas propostas foram admitidas e que tenham as capacidades e habilitações exigidas e não estejam impedidos (alínea d) do artº84º), quando na sequência de procedimento para trabalhos de concepção e atribuição de um contrato de serviços a um dos seleccionados (alínea e) do artº84º).

A **Consulta Prévia** (artº85º) tendo esta que ser feita a pelos menos dois locadores ou fornecedores e na medida do estritamente necessário e por motivos de urgência imperiosa resultantes de acontecimentos imprevisíveis nos quais não possam ser cumpridos os prazos para procedimentos em função do valor.

O **Ajuste Directo** (artº86º) pode surgir ao abrigo de contratos públicos aprovisionamento celebrados pela Direcção Geral de Património (DGP) (artº86º), ao abrigo de contratos públicos aprovisionamento celebrados por sectores específicos e aprovados por portaria conjunta do Ministro das Finanças e do MDN (alínea b) do artº86º), por motivos de urgência imperiosa resultante de acontecimentos imprevisíveis e não imputáveis às entidades adjudicantes (alínea c) do n.º1 do artº86º), quando a aquisição ou serviço apenas possa ser efectuado por determinado fornecedor, (exemplo Comboios de Portugal), de aptidão técnica ou protecção de direitos exclusivos (alínea d) do nº1 do artº86º), quando há necessidade de serviços complementares (alínea e) do nº1 do artº86º), entregas complementares (alínea f) do n.º1 artº86º), quando há necessidade de novos serviços (alínea g) do nº1 do artº86º), e por fim na sequência de um trabalho de concepção (alínea h) do nº1 do artº86º).

## APÊNCICE F - ENTREVISTAS

### F.1 - ENTREVISTA 1

NOME: anónimo

DAq RCC, LISBOA

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

**Resposta 1:.** Não concordo. Porque o termo MN é mais explícito que Requisição Interna ; senão vejamos : Requisição Interna de quê ? ( ao nível de contratação pública pode ser entendida como uma requisição inter-departamentos , tipo Companhia para uma Secção de Logística). Ordem de Compra = Requisição ao Fornecedor ; prefiro RF porque não é um termo tão forte como Ordem de Compra. A palavra “Ordem” é uma palavra essencialmente miliar.

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião.

**Resposta 2:** Tenho sérias dúvidas nos moldes actuais. O Gestor de Fundos ( GF) para tal necessita de possuir liberdade de Comando ( é ele que decide ? ) ; que tipo de Chefia ele possui ? Como recebe ele ( GF) os inputs de quem faz as estimativas de custos de cada FND ? E para finalizar aprovar um pré-cabimento a partir de estimativas de custos não será correcto porque estimativas não fidelizam ninguém. O pré-cabimento não deixa de ser um cabimento, para tal tem de ser feito a partir de uma dotação.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** Vantagens: Centralização de responsabilidades numa só pessoa.

Desvantagens: A estrutura actual não comporta esta figura nem a DAq possui pessoal habilitado a tais tarefas.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** Deve ser feito por um órgão independente; de modo a precaver a segregação de “poderes”.

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

**Resposta 5:** Sim desde que as novas normas da contratação pública o permita; As validações devem ser de primordial importância porque pode originar lapsos que depois são difíceis de entender.

**Pergunta 6:** Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** não tenho conhecimento para responder a esta pergunta porque ainda não estou dentro do novo código.

## F.2 - ENTREVISTA 2

NOME: anónimo

RGF, DAq, LISBOA

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois

documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

**Resposta 1: Concordo**, quando estamos a falar de um pedido estamos a falar dentro da organização logo podemos chamar-lhe requisição interna. Quando por outro lado nos estamos a referir ao exterior, ou seja para os fornecedores não lhes vamos estar a pedir nada, mas sim a dares uma ordem, logo concordo com o termo ordem de compra. Efectivamente uma requisição é um pedido, quando existe um processo passível de se celebrar um contrato então devemos falar de uma ordem. Pode ainda equacionar-se a hipótese de lhe chamar ordem de fornecimento, mas isto aplica-se mais por exemplo para uma armazém onde já estão os materiais é só pedir para fornecer.

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião.

**Resposta 2:** Concordo, devendo este gestor ser do Serviço de Administração Militar visto ser a área de excelência e de formação de uma pessoa de administração. A figura do gestor de fundos está na repartição e não num indivíduo. A existência do gestor de fundos teria vantagens tais como consolidar o trabalho da repartição, facilitar o controlo orçamental, e sendo uma pessoa da área de administração reduziria os erros.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** Concordo, apesar de muitas das constituintes da proposta de alteração não serem verdadeiramente alterações, mas sim como se devia fazer, porque muitas das propostas já se encontram no modelo actual apesar de não serem feitas como deviam ser, desde alguns erros como os que falei na resposta anterior de erros de rubricas, de fontes de financiamento a manifestações que chegam quando o cabimento já se encontra esgotado. Estas propostas estão no caminho correcto sendo complicado passar da teoria à prática.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** não é uma vantagem porque depois teriam de se fazer contratos diferentes porque era o fornecedor que teria de ir colocar as coisas às unidades logo teria de aumentar os preços do fornecimento. Se entregar tudo no mesmo local pode baixar os preços, o problema na minha opinião não é de quem faz a inspecção, mas que estas sejam feitas com celeridade, porque enquanto essa inspecção não tiver sido realizada e conferida a factura, não se pode efectuar o pagamento, o que cria muitos problemas, desde atrasos nos pagamentos aos fornecedores e à imagem da instituição não sair favorecida, a processos e queixas com juros de mora. As inspecções são por vezes demasiado lentas, talvez se estas se encontrassem no DGME o processo ficasse mais célere.

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

**Resposta 5:** tem toda a vantagem desde agilizar todos os processos, internos a externos, e diminuir a burocracia, para além do ambiente que cada vez mais é um factor a ter em conta. As perdas serem mais facilmente detectadas, o estado em que estão os processos também poder ser conhecido com maior facilidade.

**Pergunta 6:** Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** Esta proposta não implica ter de agilizar todo o modelo adaptando-o à informática, e assim, teria de sofrer algumas transformações estruturais. Pode ser um modelo adequado para começar a adaptação ao novo Código dos Contratos Públicos.

### F.3 - ENTREVISTA 3

NOME: anónimo

DIE, LISBOA

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois

documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

**Resposta 1:** Concordo com o novo modelo, atendendo a que a nomenclatura proposta já vigora na organização NATO. Também em termos empíricos, são do meu ponto de vista termos mais adequados às fases do processo aquisitivo.

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião.

**Resposta 2:** Parece-me coerente, existir um “Gestor de Fundos” dentro da RGF da DAq, à semelhança do que existe, no entanto penso que tal atribuição não deve ser de outra Unidade, Estabelecimento ou Órgão. Caso seja noutra Unidade, Estabelecimento ou Órgão as dotações orçamentais devem acompanhar fisicamente esse “Gestor de Fundos”. Embora na DIE se faça já o trabalho desse “Gestor de Fundos”, em Excel e sem cariz vinculativo mas já se faz tal como um planeamento para o Ano.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** Obviamente, libertar a DAq de qualquer atribuição na Área da gestão de compras, possibilita explorar as outras áreas que até à data não têm sido desenvolvidas e exploradas na totalidade, no entanto, as entidades que elaboram as manifestações de necessidade, já são as entidades gestoras de verbas, e a DAq, é uma entidade de Execução, logo a responsabilidade assenta na execução do processo aquisitivo para as manifestações de necessidade, que têm condições para serem adjudicados.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** Concordo, no entanto poderá ser feita em conjunto, integrando um elemento da entidade que requisitou e elementos de quem requisitou o material.

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

**Resposta 5:** Concordo com as seguintes alterações, documentos originais devem seguir os trâmites normais, ou seja facturas, despachos, originais devem ser em papel. Todas as cópias que estão associadas aos documentos anteriores devem ser enviadas por ficheiros digitalizados.

**Pergunta 6:** Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** Atendendo a que o Código dos Contratos Públicos, promove processos em plataformas informáticas, celebrados entre a entidade adjudicante e os concorrentes, reduzindo o fluxo de documentos e informação em papel, os organismos devem internamente adaptarem-se da mesma forma, ou seja reformular os processos internamente e conciliarem a sua execução com maior recursos aos meios informáticos. Desta forma considero que o actual modelo, reserve algumas alterações ao processo aquisitivo em curso, e que de alguma forma já atemp a recondução do processos para o uso do Código dos Contratos Públicos, ainda que estas se apliquem a uma fase do processo aquisitivo, e não a todo o fluxo

#### F.4 - ENTREVISTA 4

NOME: anónimo

DMT, LISBOA

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?



**Resposta 1:** Concordo, visto não passar de uma questão de nomenclatura e se é esta nomenclatura que a NATO utiliza e Portugal é um membro da NATO é por ela que se devemos guiar. Para além disso parece-me que no mercado internacional a Purchase Order é o documento utilizado para se enviar ao fornecedor quando se pretende adquirir algo, logo está de acordo com o que se pretende com esta alteração, quanto à manifestação de necessidade o termo foi feito pela DAq e ela é que exigiu assim nos cumprimos nesse aspecto, se o nome for requisição interna não mudará o documento logo também na minha opinião não existe nada contra a mudança de nome.

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião.

**Resposta 2:** Esta figura neste momento já existe na DMT por exemplo já há pessoas responsáveis por diferentes orçamentos, para os poderem gerir melhor, desde a alimentação às forças nacionais destacadas, dependendo dos fundos, ou seja das fontes de financiamento, todo este processo está implementado a altura ainda é de adaptação a esta nova estrutura do Exército, mas penso que este ano já se estará a funcionar em pleno neste assunto. Por vezes o problema desta gestão de fundos não conseguir ser a melhor prende-se com o facto de nós enviarmos a manifestação de necessidades e não sabermos se essa verba já foi gasta porque o processo pode ainda estar parado, ou seja ter acontecido algum problema e ainda termos lá essa verba quando achamos que já foi gasta.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** Concordo com o modelo na medida que este se aproxime do SIG Logístico, em que a informação passe por um processo digital, onde se conhece em que ponto está um fornecimento, onde pode existir transmissão de informação e controlo logístico adequado.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** Discordo na minha opinião o material deveria passar todo pelo Deposito, porque é lá que se consegue fazer um controlo do que foi fornecido, por vezes deixar ao critério das unidades não é um bom método porque estas, nem sempre conferem o que recebem, por motivos vários, desde falta de pessoal a necessidade de conseguir vantagens para a sua própria gestão trocando por exemplo, o que está na factura por um outro material que até da mais jeito a unidade. Na minha opinião deve existir uma entidade que requisita, que será diferente da que compra, que será diferente da que recebe. Devendo existir uma entidade externa a este processo que faça a conferencia. Torna o processo transparente, e previne alguns comportamentos que podem ser menos adequados. É claro que receber tudo no Deposito tem custos porque depois as unidades terão de ir buscar lá o que requisitaram, mas está-se a pensar na criação de transportes e distribuição do equipamento , imaginemos um camião que vá algumas vezes ao norte possa levar os equipamentos pertencentes às unidades de lá, o mesmo se passa com as unidades do sul. Aliás como podemos verificar é assim que fazem as grandes empresas, vejamos por exemplo a Sonae que tem um centro logístico no Carregado onde recebe, confere e cataloga.

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

**Resposta 5:** É fundamental, aliás já se devia fazer. Não faz sentido andar com papeis para trás e para a frente, quando podiam passar a maior parte das informações por via electrónica, se existir uma assinatura digital forte até se poderá fazer passar pela mesma via documentos com importância mais elevada. Mas é fundamental, todos os desenvolvimentos tecnológicos que se consigam implementar nesse sentido serão bem vindos. Facilitaram os processos e diminuíram em larga escala a burocracia.

**Pergunta 6:** Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** Não conheço em profundidade o Código dos Contratos Públicos , mas se as ideias fundamentais nele são a centralização e a transparência penso que penso que as alterações propostas neste modelo confluem nesse sentido, eu concordo com todos os pressupostos que visem alcançar a transparência e penso que as novas tecnologias bem aplicadas, são um elemento fundamental para essa transparência ser cada vez mais evidente, penso também que o novo código trará alguma celeridade aos demorados

processos, mais explicitamente com a componente da via digital, coisa que também é defendida pelas alterações que aqui propõe.

## F.5 - ENTREVISTA 5

NOME: anónimo

**DAq RCC, LISBOA**

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

**Resposta 1:.** Não existe qualquer inconveniente, até porque será esta a denominação em termos SIGLOG. Sendo esse o sistema que se irá utilizar internamente no Exército parece-me não existir qualquer problema pelo contrario em mudar esses termos.

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião.

**Resposta 2:** Compete à DMT fazer a gestão criteriosa das disponibilidades orçamentais do Exército e definir as prioridades da sua aplicação, obedecendo a um plano previamente aprovado e de execução milimétrica. Mensalmente deveria haver uma análise de desvios e de execução. Infelizmente assim não acontece ou pelo menos dá essa sensação com a ultrapassagem de tectos orçamentais e desvios relativos a estimativas, por falta da existência de um elemento que dentro de cada orçamento consolide a informação de execução e filtre todas as necessidades emitidas pela DMT.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões.

Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** Só tem vantagens, o problema é passar da teoria à realidade. É uma questão essencial para que as coisas funcionem mas tem-se vindo a perceber que existe muitas dificuldades nesta passagem da teoria à prática.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** seria claramente mais fácil e economicamente mais vantajoso que as diferentes Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos recepcionassem directamente o material a elas destinado sem passar previamente pelo Deposito Geral de Material do Exército (DGME) ( não faz sentido nem é viável um firma da região centro proceder à entrega do material no DGME e depois a unidade requisitante ( por exemplo do norte do país mandar uma viatura ao DGME buscar o material a ela destinado. A aceitação deveria ser efectuada através da aposição de um carimbo predefinido na guia de entrega e assinado pelo comandante ou alguém por ele nomeado e esse documento deveria ser enviado de imediato à Direcção de Aquisições para proceder ao respectivo pagamento. Ganhava-se tempo, poupava-se dinheiro, eliminava-se burocracia e reduzia-se o prazo de espera dos fornecedores para receber. o resto seria um problema interno do exército ( catalogação, aumento à carga, etc).

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

**Resposta 5:** SIM. Parece-me que em pleno século XXI uma instituição como o Exército não pode continuar dependente de papel. Do Correio que leve uma ordem de compra a um fornecedor, e sobretudo que chegue uma requisição interna que é de uma direcção para outra. Para além de burocracia desnecessária é uma perda de tempo enorme e hoje em dia tempo é dinheiro o factor ambiente.

**Pergunta 6:** Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** Adequa-se, resta saber se Exército possui estrutura informática capaz, o que eu duvido que tenha, porque tanto este modelo que é proposto aqui como o Código dos

Contratos Públicos exigem bastante das plataformas informáticas, e é muito complicado suportar este sistema sem uma plataforma adequada.

## F.6 - ENTREVISTA 6

NOME: anónimo

DAq Jurídico, LISBOA

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

**Resposta 1:** Concorro inteiramente com o proposto, uma vez que **requisição** pressupõe a disponibilização de um meio ou uma valência já existente, em canal ou até a adquirir pelo órgão competente (a DAq nos termos do DR 74/2007 no seio do Exército)...juridicamente uma **requisição** não tem como efeito nem almeja a transferência ou a aquisição da propriedade de qualquer bem, algo que opera com a compra e venda (879º do Código Civil), logo fará muito mais sentido falar em **requisição** internamente e em **ordem de compra** ou **promessa de aquisição** (se devidamente aceite) quanto a uma solicitação (externa), ao mercado, perante os fornecedores (escolhidos ou que se manifestem interessados).

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião.

**Resposta 2:** Como Jurista, devo alertar para a eventual conflituosidade com as atribuições da Direcção de Finanças, não tendo propriamente, conhecimentos que me permitam manifestar uma opinião formada, parece-me pertinente a existência de um **gestor de fundos** na Direcção de Aquisições (DAq) (apesar do NELog do Cmd Log), desde que efectivado um aumento de capital (humano). Atendendo em primeiro lugar a uma projecção

global de custos e a uma pré-cabimentação aquisitiva, um para cada ano económico dividida por fontes de financiamento, afectando, num segundo momento as verbas necessárias em Sistema Integrado de Gestão (SIG) e junto da Direcção de Finanças (DFin), às diferentes realizações de despesa. Um **gestor de fundos**, era um especialista, concentrado a tarefa, libertando massa para outras funções e optimizando recurso em permanência, observando, rectificando, reafectando, daria outra rentabilização às verbas disponíveis, tentando capitalizar até, observadas as disposições do Reforma Administrativa e Financeira do Estado (RAFE) é certo. Por ultimo não me oponho a que as funções de gestão e controle orçamental transitem para a DAq (ainda que a ideia não deva agradar a muita gente e seja contraria), simplifica (acrescendo também a competência para registo de contratos), mas a fiscalização e a própria auditoria, sem prejuízo da interna), devem ser externas, ninguém é bom juiz em causa própria.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** A DAq limitar-se-ia a executar procedimentos aquisitivos, lançando procedimento, celebrando contratos, e executando contratos com vista ao cabal cumprimento dos mesmos. A especialização, lá está, depois a responsabilização das entidades requisitantes, não só quanto à necessidade do equipamento, mas também responsabilidade financeira pela viabilidade da aquisição (maior ratio e maior certeza nas aquisições). Outra vantagem residirá obviamente no estancar do exercício exacerbado de competências pela Direcção de Aquisições, que por necessidade, uma vez que é ela que dá a cara cabimenta, efectua estudos de mercado, faz gestão de produto, propõe reafecção de verbas, quando aquela Direcção já têm mais com que se entreter. Quanto a eventuais desvantagens, cumprirá assegurar que existirá coordenação e interligação entre diferentes entidades envolvidas no processo aquisitivo do Exército, caso contrario, dote-se a DAq de estrutura suficiente para arcar com toda a tramitação aquisitiva, desde a formação da necessidade até à liquidação da obrigação de pagamento.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** Quem recebe o material não conhece, nem têm de conhecer, os factores e as características que determinaram aquela prestação concreta. Quem requisitou, os futuros utilizadores do objecto da contratação, preferencialmente até pela entidade que

elaborou os inerentes requisitos do objecto/ serviço fornecido, que se não for a entidade requisitante pelo menos quem lhe definiu os parâmetros a que teriam de obedecer as propostas de fornecimento e porque não, pela equipa técnica que procedeu à análise técnica das propostas, para que melhor identifique os parâmetros que o mesmo deve cumprir, obviando por certo (ou mais eficazmente), à recepção de material indesejado, ou até não adjudicado.

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

**Resposta 5:** Juridicamente, deverão ser *electrónicas* a partir de 30 de Julho, já não será uma questão de vantagens, apesar da desmaterialização, do ambiente e da clara celeridade processual.

**Pergunta 6:** Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** Adequa e potência, visto promover as tecnologias necessárias para o quando o Código entrar efectivamente em vigor.

## F.7 - ENTREVISTA 7

NOME: anónimo

RGF DAq, LISBOA

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

**Resposta 1:** Concorro, basta fazer uma análise ao mercado internacional, sobretudo ao Europeu onde nós estamos inseridos também na NATO se usa onde nós também estamos inseridos, para verificar que os nomes utilizados são os propostos, ninguém faz uma requisição ou um pedido ao mercado. Tudo o que sai para fora da organização para o mercado é uma ordem. Onde se pode no máximo, pedir algo ao mercado é nas consultas.

Então faz todo o sentido chamar às manifestações de necessidade, requisições internas porque é isso mesmo que elas são. Tal como não faz sentido fazer requisições ao mercado mas sim lançar ordens de compra ou Purchase Order.

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião.

**Resposta 2:** Concordo, três razões, então primeiro porque um fund manager que esteja dentro da divisão conhece a área ou seja tem uma percepção técnica muito diferente de uma pessoa que está de fora, o que lhe permite gerir o orçamento disponível dando prioridade às necessidades que sejam mesmo prioritárias, uma pessoa que esteja a gerir de fora não consegue naturalmente ter essa percepção. Por exemplo para o treino é a entidade competente para decidir o exercício mais importante para ser realizado porque nem sempre existe verba para tudo e não será alguém que só gere as verbas que consegue ter esta percepção. Por exemplo no caso da manutenção é o responsável por esta área que está mais habilitado para saber quais as necessidades mais, ou menos urgentes. No caso da logística é uma área mais vasta podia ser um fund manager por exemplo para cada classe de abastecimentos.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** Concordo basicamente com todo o modelo. Até porque eu estive na NATO antes de ser colocado aqui e esse modelo assemelha-se muito ao praticado lá. Da experiência que tenho funciona muito bem, e com bastante transparência. Penso que será benéfico em aspectos como a gestão financeira melhorada que atendendo a quantidade de processos que vem para a Direcção de Aquisições, este modelo iria aliviar algum do trabalho que agora se tem de efectuar aqui, o que provoca por vezes atrasos nos pagamentos e consequentes punições por isso. Ficava-mos mais libertos por exemplo para preparar os processos para auditoria, porque realizar cabimentos, compromissos, dados



estatísticos de apoio à decisão são necessários e para estarmos libertos para realizar estas tarefas temos de ter o trabalho até aqui feito e sobretudo bem feito. Na rubrica certa, com o fundo certo. Entre outros erros.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** Não vejo inconveniente em que seja quem requisitou a conferir, visto quem requisitou não ter participado na escolha do fornecedor nem em qualquer procedimento apenas fez a requisição interna. É que o problema de não ser quem requisitou a conferir é que o processo torna-se lento e demorado, constituindo um problema porque existem prazos para efectuar os pagamentos e esses pagamentos não podem ser efectuados enquanto não chegar a aceitação do bem à Direcção de Aquisições. Para além disto economicamente só traria benefícios e a conferencia seria feita pela factura logo não seria susceptível de erro, claro que existem coisas como por exemplo as Pandur que tem de ser recebidas por uma comissão técnica. Mas em geral não existe essa necessidade.

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

**Resposta 5:** Todas as vantagens, a situação ideal na minha óptica era desde a requisição até ao pagamento não existir papel. Mas claro, isso será complicado porque teria de se informatizar toda a estrutura o que não é tarefa fácil pelo menos de um momento para o outro, mas terá de se fazer até porque o novo Código dos Contratos Públicos assim o obriga. Como disse na minha óptica devia ser automático o processo e ao elaborar-se um compromisso, automaticamente o sistema devia enviar ao fornecedor a ordem de compra (purchase order), os ganhos em tempo seriam imensos, e em recursos desde materiais (folhas, tinteiros etc) até aos recursos humanos empregues nesta tarefa. Eu penso que se podermos ser produtivos com as novas tecnologias porque não as aproveitar? Porque havemos de continuar estagnados no costume, no que sempre se fez? Se existisse um acordo com uma entidade de encriptação de dados, exemplo disso a entidade de encriptação Nacional, pagava-se uma assinatura digital e duas assinaturas quando conjugadas tinham carácter legal e podiam validar um documento. Imagine os ganhos de tempo que isso ia trazer e diminuição da burocracia , já para não falar o que podia poupar ao ambiente.

**Pergunta 6:** Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São

características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** Vem no sentido de cada vez mais promover a centralização vertical, e promover o leilão invertido através dos mecanismos electrónicos que passaram a ser obrigatórios, onde se podem realizar consultas ao mercado, tomar o pulso aos fornecedores e abrir a instituição ao mercado temos que caminhar nesse sentido da modernização. Normalmente consegue-se com esta abertura colocar os fornecedores uns contra aos outros promover a concorrência e com isso conseguir o melhor preço, que será em última análise o mais baixo para a instituição contratante que é o nosso caso. Neste aspecto o novo código será positivo, e penso que com o libertar de certas funções a Direcção de Aquisições poderá entrar melhor nesta “negociação” com o mercado logo estas alterações serão benéficas e vem no sentido do Código.

## F.8 - ENTREVISTA 8

NOME: anónimo

DAq, LISBOA

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

**Resposta 1:.** Essencialmente gosto da manifestação de necessidade e penso que não se deve alterar o nome porque traduz melhor o que se passa na realidade. Quanto à ordem de compra, tem um carácter de validade jurídica diferente, nós a uma firma não requisitamos nada pelo contrário, nos compramos e esse documento concordo que se chame ordem de compra em vez de requisição.

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião. **Resposta 2:** Acho que naturalmente as entidades gestoras de fundos devem gerir os orçamentos como o fazem, existem por vezes anomalias em assuntos pontuais. Mas para essas pessoas poderem gerir bem esses fundos necessitam que o SIG esteja permanentemente actualizado o que nem sempre acontece, daí por vezes existirem esses erros. O cabimento demora a ser aprovado porque tem de seguir um circuito próprio até à Direcção de Finanças e a velocidade das requisições as vezes é superior por isso também por vezes existem esses erros. Na minha opinião estes gestores já existem é uma questão de nome e de organização sofrer pequenas mudanças internas para ajustar.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** Para se aplicar este modelo é necessário as pessoas que vão gerir os fundos terem acesso ao SIG, e se não fazer cabimentos na minha óptica não se justifica terem esse acesso só para consultar. As pessoas fazem a gestão desde que tenham em conta os duodécimos. Mais uma vez digo que na minha óptica o problema é de organização interna. Devido ao tempo que demora a ser aprovado um cabimento isso sim devia se aligeirar para tornar mais célere o processo. É uma questão de afinar o existente com algumas destas alterações.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** Aqui neste ponto precisamos fazer alterações. A Direcção de Aquisições deve dar conhecimento às entidades que requisitam, às inspecções e ao DGME. Assim que sai a ordem de compra para o fornecedor alguém devia introduzir dentro da plataforma de gestão e controlo dos materiais o novo material que se adquiriu. O material devia ser entregue no sítio onde foi solicitado porque economicamente seria vantajoso, e esse local deve produzir um documento que envia para as inspecções a atestar que recebeu e a validar a entrega, as inspecções devem enviar então para DAq o documento que atesta a recepção para se poder proceder ao pagamento tornando processo mais rápido. Devia existir em permanência no DGME uma equipa de inspecções no caso dos materiais que por lá tivessem de passar. Na minha opinião mais uma vês mantinham-se os órgão só se adaptava a estrutura e o local por exemplo das inspecções.

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

**Resposta 5:** Acho que tudo o que se poder fazer por via electrónica deve ser feito assim, se poder desmaterializar-se o processo melhor. Mas a legislação obriga à existência de papel e para mim não faz sentido, fazer-se em papel e por processo informático, o que tiver de ser em papel, é em papel e só em papel, bem como o que tiver de ser feito em suporte digital, é só em suporte digital. Ou seja tecnologia desmaterialização sim, duplicação não.

**Pergunta 6:** Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** Não me parece que as propostas de alteração tenham nada que contrarie a nova legislação. Quanto à óptica da transparência, tem de ser tudo o mais possível, a legislação assim o obriga independentemente do modelo utilizado. A promoção da concorrência é sempre benéfico para a instituição, porque pode fazer baixar os preços. As novas tecnologias que o novo Código obriga é também proporcionado com o modelo, visto tender para o digital e a desburocratização. A centralização, visto a DAq ser o único local onde se fazem aquisições em todo o Exército também me parece que está garantida.

## F.9 - ENTREVISTA 9

NOME: anónimo

DFin, LISBOA

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

**Resposta 1:** Muito pessoalmente eu penso que a manifestação de necessidade, devem continuar com o mesmo nome porque é uma referencia do passado é um costume que iria criar confusão, para além disso manifestação de necessidade caracteriza com clareza o documento em questão. E requisição seria algo para reabastecer que tivesse em

canal, pronto a reabastecer. Quanto à requisição ser trocada por ordem de compra concordo porque realmente o que nós fazemos ao exterior, aos fornecedores não são requisições mas sim ordens de compra e como disse anteriormente requisição usa-se mais para o reabastecimento.

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião.

**Resposta 2:** A ideia do modelo actual é que a DMT envie requisições para a DAq que tenham cabimento, não as que não têm, se isso não acontece é porque está a acontecer um erro no sistema. Como é normal não devem ser essas as preocupações da DAq, quando chega o processo a DAq já deve ir com tudo isso previsto pelo planeamento orçamental anterior. Esse planeamento deve ser feito pelo Gestor de Fundos que aqui fala. Mas a DMT já devia funcionar assim.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** Sem dúvida que tem vantagens porque se previamente for feita a previsão e verificado se existe cabimento orçamental quando o processo chega a DAq esta já não tem de se preocupar com esta fase e pode preocupar-se com o *procurement*, consultas ao mercado, gestão de compras e o imprescindível cumprimento dos prazos estipulados pela lei.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** Não concordo, acho que seria desvantajoso, porque primeiro as unidades não tem capacidade para o fazer, não tem especificidade técnica para conseguir inspecionar determinados materiais. No caso de equipamento específico pode acontecer, imaginemos que se compra um aparelho de transmissões com uma dimensão específica

para uma unidade, não tem sentido levar-se para depósito e entrega-se de imediato na unidade, mas como disse em casos excepcionais, a regra será como está ser tudo entregue no ponto central. No entanto concordo que possa existir uma equipa de inspecção em permanência no Depósito para tornar o processo mais célere, contudo dependente das Inspeções do Comando da Logística.

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

**Resposta 5:** Haveria vantagens, tudo o que seja eliminar os papeis sou inteiramente favorável, diminuir burocracia e tornar e acelerar os processos é o que nós cada vês mais necessitamos.

**Pergunta 6:** Considerando que, a óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** Penso que se adequa, promove a centralização das compras na Direcção de Aquisições, a transparência é assegurada por todos os intervenientes e mais ainda pelos meios informáticos, onde é mais fácil detectar irregularidades.

## F.10 - ENTREVISTA 10

NOME: anónimo

DAq, LISBOA

**Pergunta 1:** Neste momento quando existe a necessidade de comprar algo, quem tem essa necessidade, elabora um documento denominado **Manifestação de Necessidades**, tal como quando se faz uma compra se envia uma **Requisição** ao Fornecedor. No novo modelo proposto existe uma substituição da nomenclatura dos dois documentos, para **Requisição Interna** e **Ordem de Compra** respectivamente. Na sua opinião qual será a melhor forma de denominar os documentos? E em que é que se baseia para fazer essa escolha?

**Resposta 1:** Em relação a manifestação de necessidade não concordo, acho que deve continuar com o mesmo nome, porque realmente o que a entidade que manifesta é a sua necessidade e a manifestação de necessidades é constituída por isso mesmo, logo está correcto o nome. Quanto à ordem de compra talvez concorde com a alteração porque é um documento que realmente vai para o fornecedor não será uma requisição, depende do

SIGLog da nomenclatura preconizada lá. Se bem que temos de analisar bem o significado de ordem, que pode ter um significado ofensivo.

**Pergunta 2:** Neste momento o trabalho de verificação da existência de orçamento, de elaboração do cabimento prévio e de gestão orçamental de todas as funções, desde a Instrução, às Forças Nacionais Destacadas (FND), é concentrado na DAq mais propriamente na Repartição de Gestão Financeira. O que se propõe é que exista um **Gestor de Fundos** diferente para cada função, o que lhe permite aprovar desde logo o pré-cabimento e fazer uma gestão orçamental conforme as necessidades da sua divisão.

Qual a sua opinião acerca do aparecimento desta nova figura? Dê 3 pontos que fundamentem a sua opinião.

**Resposta 2:** Concordo com a existência desse gestor na Direcção Logística correspondente porque esse trabalho deve ser feito nas direcções logísticas correspondentes, a DAq é uma direcção de Execução não de Gestão Orçamental. Extremamente importante analisar toda a organização de compras porque este gestor já existe, mas por vezes acontecem erros pontuais, noutras encontra-se a um nível desadequado por exemplo no Estado-Maior do Comando da Logística, temos o caso da FND. Acho que deve encontrar-se numa Direcção Logística, exemplos FND, PIDAC, LPM, cada fundo deve ter um gestor.

**Pergunta 3:** Como é possível verificar no Modelo proposto, algum do trabalho que a Direcção de Aquisições agora realiza, seria realizado antes pelas respectivas divisões. Desta forma, permitiria à DAq estar mais disponível para realizar as tarefas que lhe cabem, desde *procurement* no mercado, a uma melhor gestão das compras e contratos.

Qual a sua opinião em geral acerca do Modelo proposto? (Refira algumas vantagens e desvantagens)

**Resposta 3:** Concordo com o modelo e este deve de facto integrar o Gestor de Fundos para que se possa implementar em larga escala o *procurement*. A DAq deve estar inteiramente liberta para funcionar como uma verdadeira central de compras onde a missão é comprar mas comprar bem. Nas melhores condições para a organização. Deve estar liberta para acompanhar e gerir os contratos.

**Pergunta 4:** Na sua opinião seria vantajoso ou desvantajoso, as inspecções serem feitas por quem recebe o material, ou seja quem o requisitou? Fundamente.

**Resposta 4:** Penso que deve ser um princípio subjacente as 3 responsabilidades repartidas. Por um lado quem pede, por outro quem compra e pelo outro quem inspecciona. Provavelmente o problema não está na organização das unidades mas na localização das mesmas, penso que as inspecções poderiam e deveriam estar no DGME que será o ponto

central onde os materiais serão entregues, pelo menos uma equipa em permanência para as inspecções poderem ser mais céleres e o respectivo pagamento poder ser efectuado mais cedo.

**Pergunta 5:** Existindo uma assinatura digital válida, na sua opinião, acha que há vantagens se as **requisições**, bem como as **Ordens de Compra** forem feitas por meios electrónicos de dados? (correio electrónico, SIG etc...)

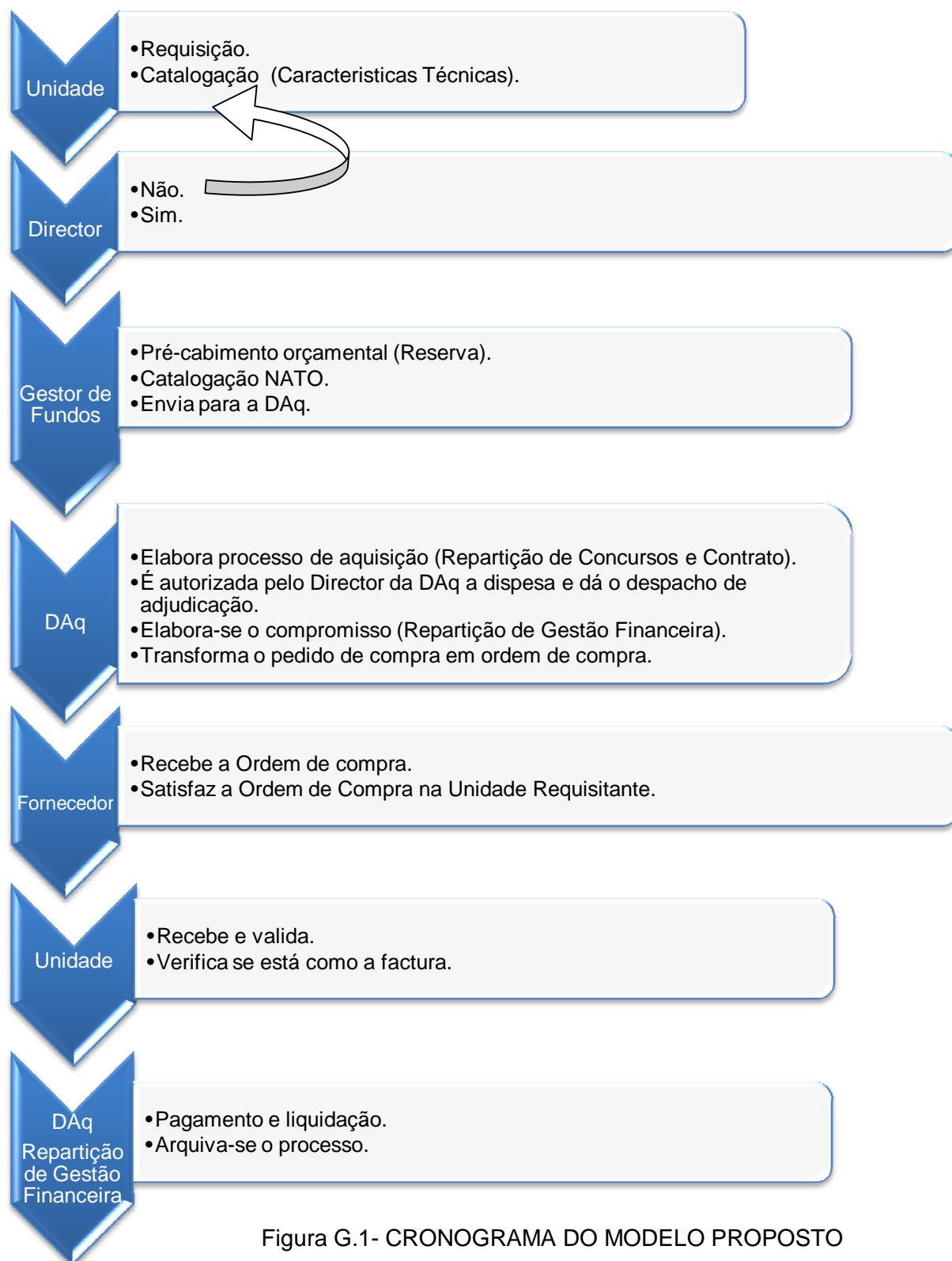
**Resposta 5:** Concorro, provocar as injeções de manifestações de necessidade no sistema é urgente, e se existir essa assinatura pouparia tempo certamente para além do papel. Tudo o que sejam novas tecnologias para melhorar e acelerar o sistema são sempre bem vindas.

**Pergunta 6:** Considerando que, na óptica da transparência, a promoção da concorrência, a introdução de novas tecnologias e a perspectiva da centralização. São características basilares no Código dos Contratos Públicos. Na sua opinião este modelo adequa-se a ele ou, pelo contrário, é desadequado? Fundamente.

**Resposta 6:** Considera-se Fundamental temos de ter uma filosofia nesse sentido, da transparência da abertura às novas tecnologias, a concorrência também é benéfica porque faz baixar os preços, quanto à centralização se a DAq é um órgão que se pretende semelhante a uma central de compras do Exército é essencial a centralização. O modelo promove as novas tecnologias, o aspecto da centralização então adequa-se.



## APENDICE G - CRONOGRAMA DO MODELO PROPOSTO



## **ANEXOS**

## ANEXO H - ORGANIGRAMA DO COMANDO DA LOGÍSTICA

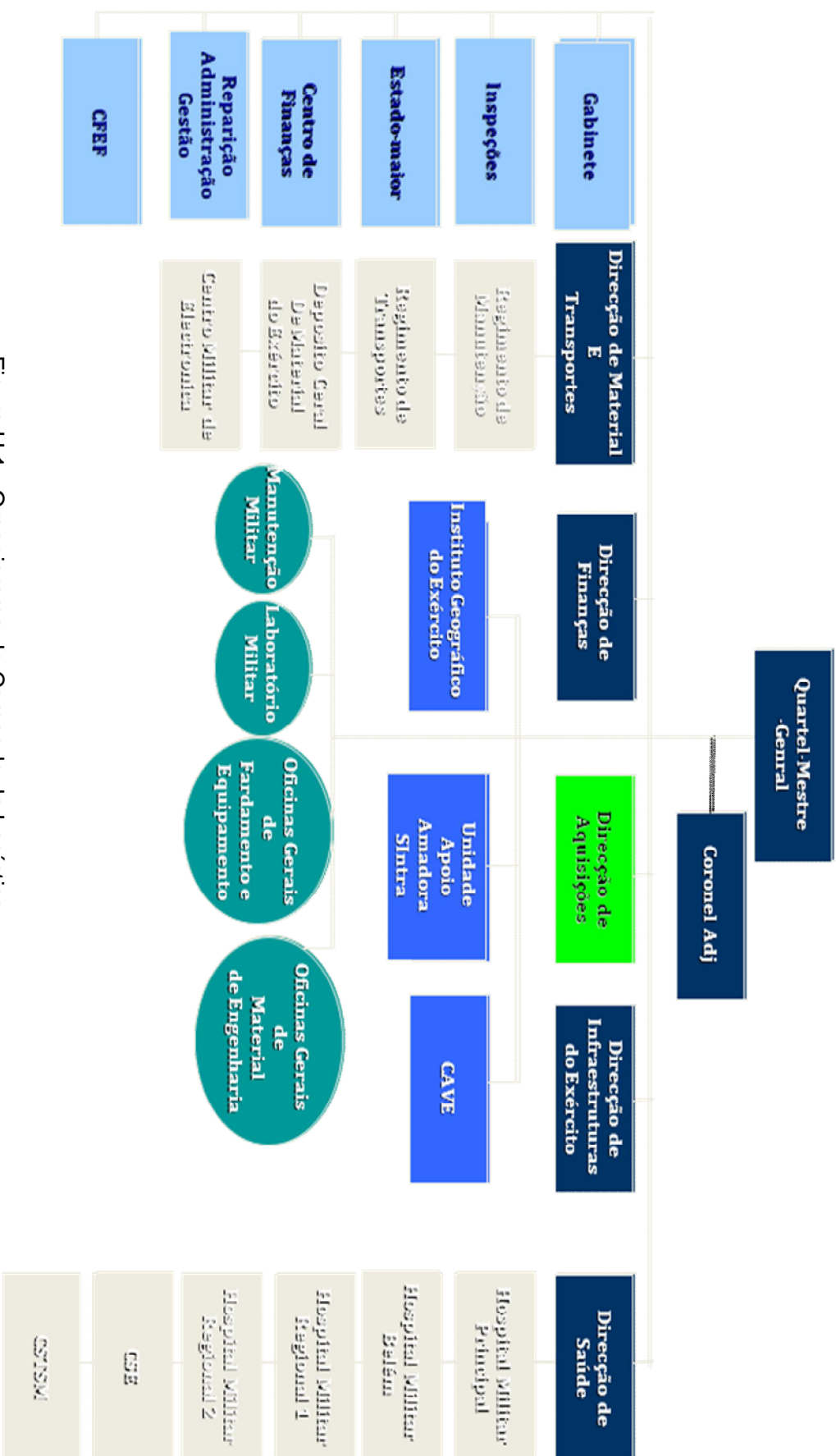


Figura H.1 - Organigrama do Comando da Logística

Fonte: Direcção de Aquisições

## ANEXO I - SOLICITAÇÕES À DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES

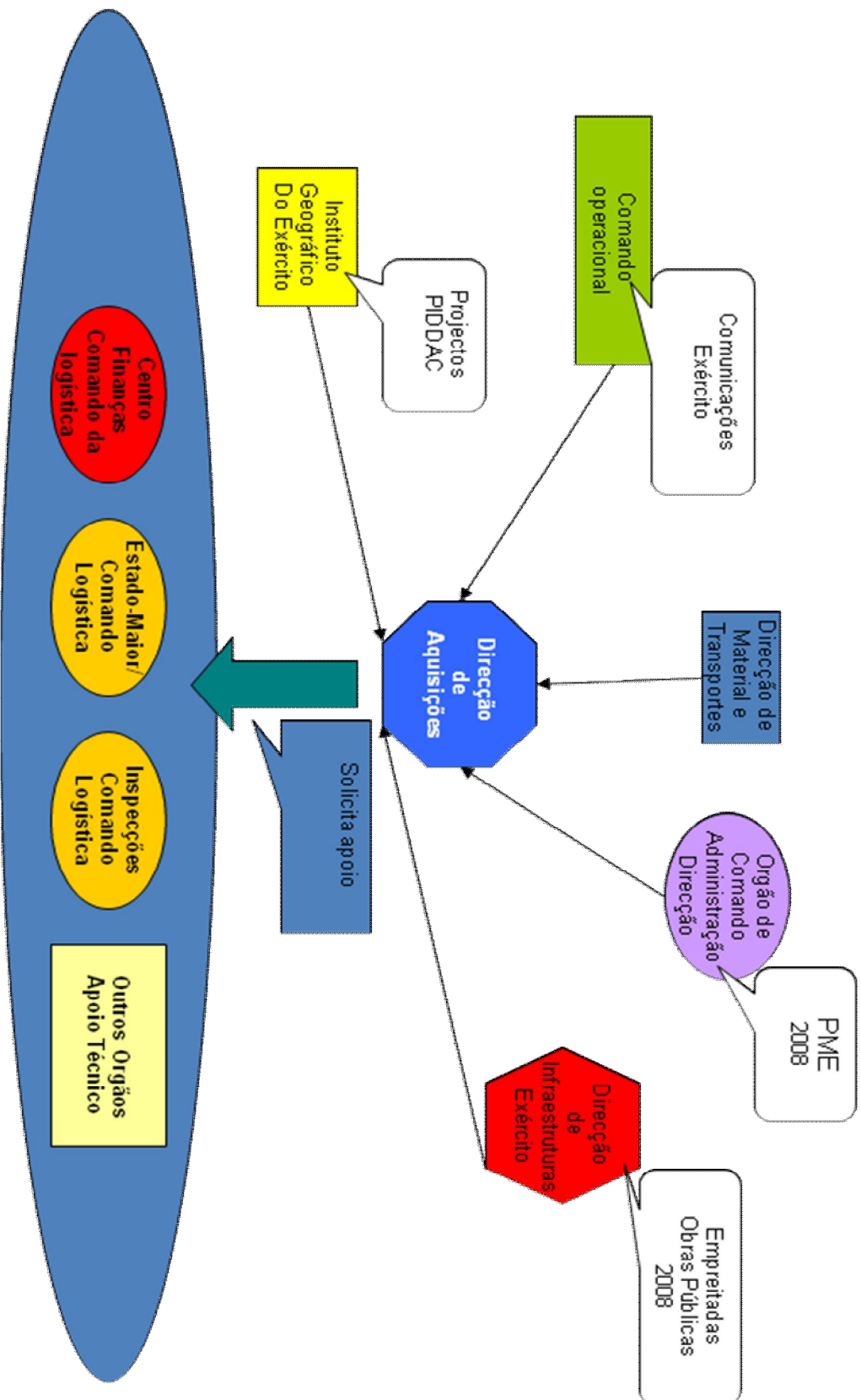


Figura I.1 - Solicitações à Direcção de Aquisições

Fonte: Direcção de Aquisições

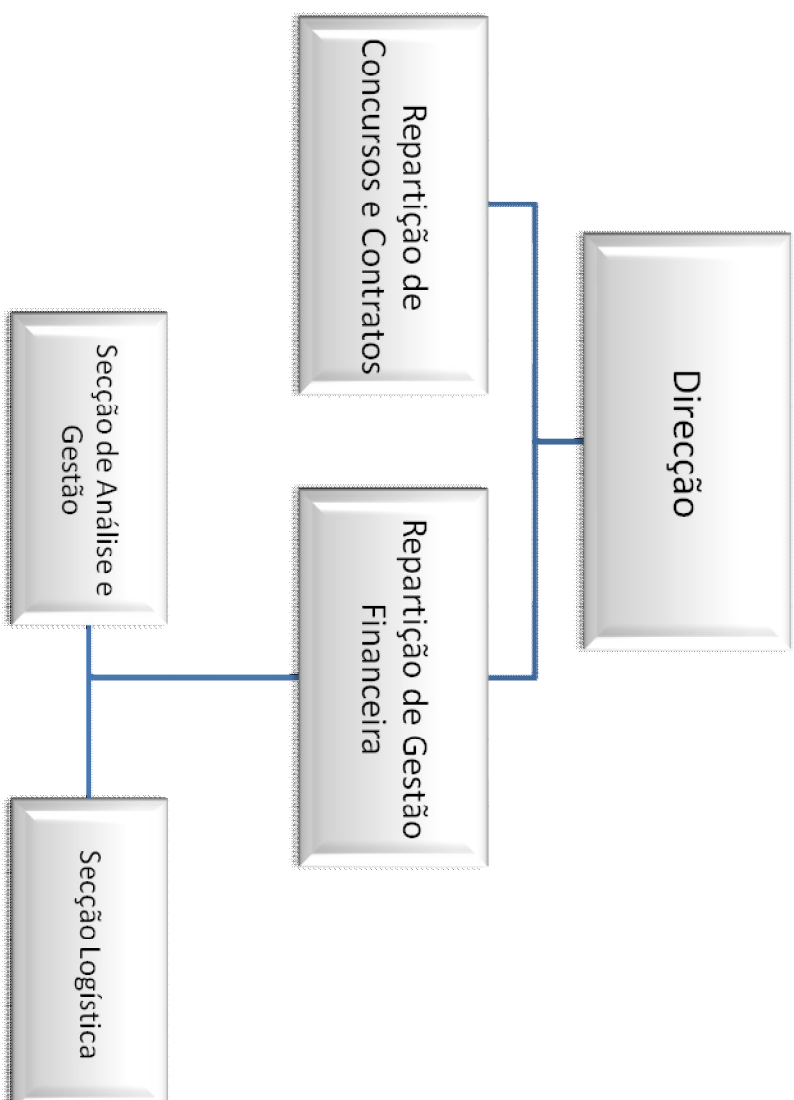
**ANEXO J - ORGANIGRAMA DA DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES**

Figura J.1 - Organigrama da Direcção de Aquisições

Fonte: Direcção de Aquisições

## ANEXO L – DIAGRAMA DE FLUXO INTERNO DA DIRECÇÃO DE AQUISIÇÕES

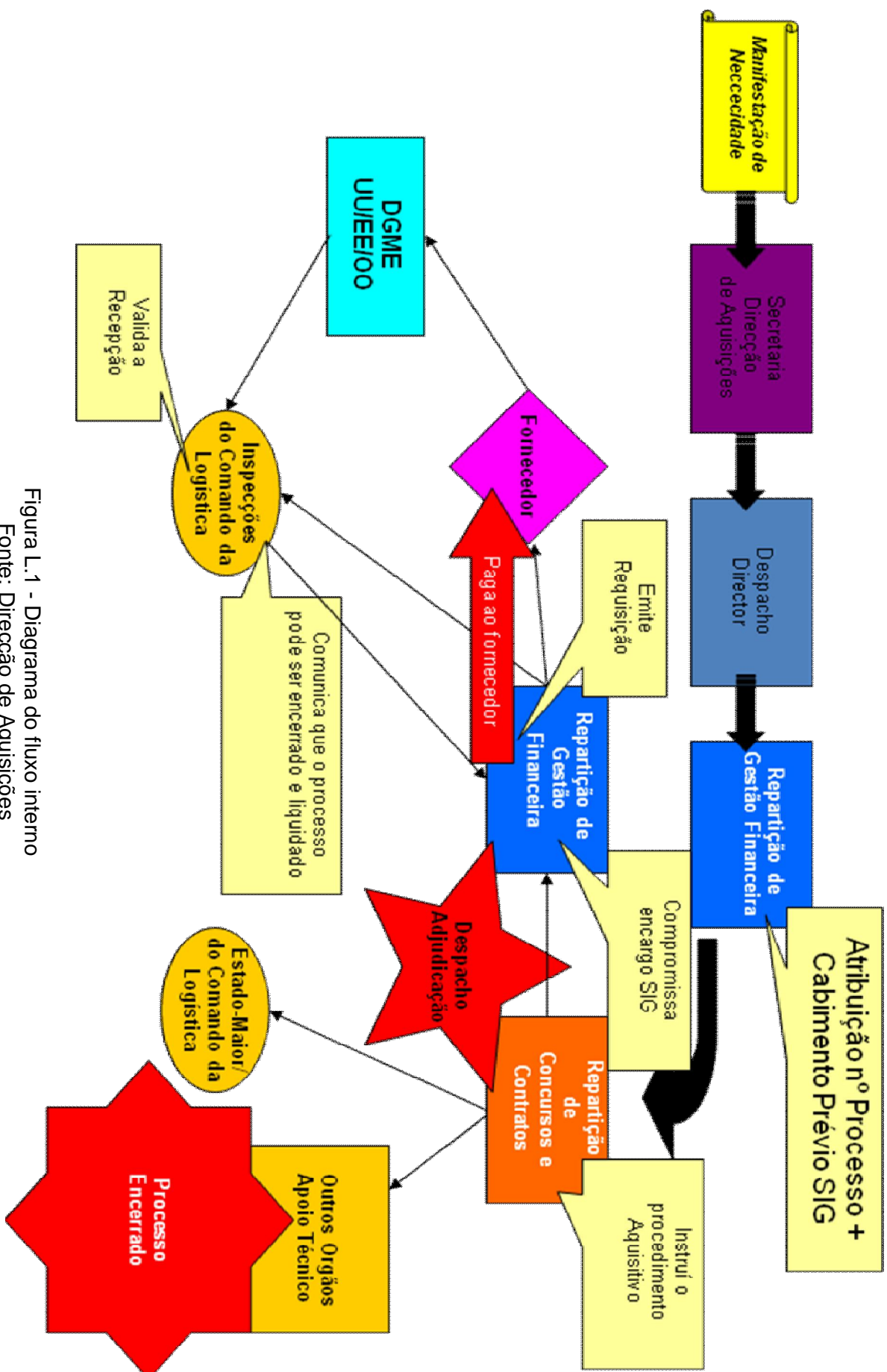


Figura L.1 - Diagrama do fluxo interno

Fonte: Direcção de Aquisições